

## 2 Referencial teórico

A internacionalização pode ser conceituada, conforme Goulart et al. (1996), como o processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações comerciais e produtivas com outros países, fora de sua base de origem. Tradicionalmente, o processo de internacionalização tem sido descrito como um mecanismo de desenvolvimento das exportações de uma empresa, através do crescimento de sua atuação em mercados importadores ou em importadores potenciais (ARRUDA et al., 1996).

Para Cavusgil et al. (2008), os negócios internacionais referem-se ao desempenho das atividades de investimento pelas empresas para além de suas fronteiras, sendo este o aspecto mais notável deste processo. Assim os autores também a denominam de *cross-border business*.

Existem duas grandes correntes de pensamento sobre o processo de internacionalização dentro dos estudos da administração que divergem, principalmente, quanto aos fundamentos que explicam este processo desde os motivadores até sua conclusão.

A primeira corrente é a de abordagem comportamental, que afirma que este processo se baseia em razões subjetivas e de natureza menos estruturada. Essa corrente acredita que as percepções, atitudes e expectativas dos executivos influenciam fortemente as decisões de entrada em mercados externos. Esta linha de estudos ganhou força através dos estudos desenvolvidos a partir da segunda metade dos anos 1970 pela Escola de Uppsala, na Suécia, sobre o processo de internacionalização das firmas (CARLSON, 1975; JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH; 1978). Posteriormente, os conceitos desenvolvidos pelos teóricos de Uppsala foram testados e ampliados por outros autores (BILKEY, 1978; CAVUSGIL, 1980; WELCH e LUOSTARINEN, 1988).

O processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala é uma das mais importantes teorias da abordagem comportamental e tem servido como base para muitas pesquisas sobre o processo de internacionalização de empresas. Um dos pressupostos que compõe o modelo tradicional da Escola de Uppsala é que a internacionalização da firma, seja através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento.

*“A busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando este já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma.”*

(DAL-SOTO, F.; PAIVA E. L.; SOUZA, Y. S.; RAE, 2007, pag.42)

De acordo com os pesquisadores de Uppsala, a incerteza quanto aos mercados estrangeiros está relacionada com a distância psicológica ou psíquica, ou seja, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Portanto, a distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (JOHANSON e VHLNE, 1977; MELIN, 1992; O'GRADY e LANE, 1996).

O processo de internacionalização nem sempre é uma sequência de passos planejados e deliberados baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental, na qual se pretende alcançar uma aprendizagem sucessiva através do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS e HILAL, 2002).

Por outro lado, a segunda corrente diz respeito a uma abordagem econômica, que acredita que os processos decisórios de internacionalização são predominantemente racionais e objetivos, assume uma forma mais matemática. Desta abordagem, surgiram teorias que buscavam entender as decisões de abertura de subsidiárias no exterior por empresas multinacionais e dentre elas destacam-se: a teoria da internalização (BUCKLEY e CASSON, 1979, 1998; RUGMAN, 1981; KOGUT, 1983) e o Paradigma Eclético da Produção Internacional (DUNNING, 1980, 1988, 1997).

Para a teoria de internalização, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ou seja, internalizar suas atividades no mercado externo em detrimento do licenciamento como modo de entrada em mercados estrangeiros. (BARRETO, 2002). Já proposta do paradigma eclético da produção é explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens comparativas.

Desta forma, dentro dos vários aspectos no âmbito da internacionalização, neste estudo procurou-se estruturar os temas da forma como ocorre o processo de internacionalização e conseqüentemente da forma como é apresentado o caso da TV Globo. Os temas abordados são:

- (2.1) Motivações para a Internacionalização de uma firma
- (2.2) Critério de Seleção de Países
- (2.3) Modos de entrada no exterior
- (2.4) Mensuração do grau de Internacionalização

Sendo assim, foram sumarizadas as contribuições a respeito desses temas presentes na literatura e consideradas relevantes para o presente estudo.

## **2.1. Motivações para internacionalização**

As empresas buscam sua internacionalização quando passam a vislumbrar um crescimento que a atuação somente no mercado interno não pode mais prover (SILVA,2011). Este crescimento almejado é impedido por um mercado doméstico já saturado que cria uma barreira a novas oportunidades lucrativas, impedindo a ampliação da empresa. Esta visão de crescimento geográfico quando o crescimento vertical não é mais possível foi abordada por Penrose (1966) e serviu de influência tanto para as teorias econômicas quanto para as teorias comportamentais que serão abordadas ao longo deste trabalho.

Um ponto de vista distinto é apresentado por Hymer (1960/1976), que afirma que os motivos pelos quais empresas investiriam em produção internacional estariam baseados em três objetivos: (1) neutralizar as ações da concorrência; (2) explorar vantagens competitivas diferenciais e; (3) explorar imperfeições de mercado.

De acordo com as correntes econômicas, a principal motivação para uma empresa se internacionalizar seriam as falhas de mercado de mercado e a possibilidade da empresa conseguir explorar estas imperfeições a seu favor.

Tais falhas de mercado têm reflexo direto sobre o modo de entrada escolhido e a escolha da localização. Em artigo sobre a Teoria da Internalização, Buckley e Casson (1997) propuseram que a internacionalização seria uma das formas que uma empresa teria para minimizar os custos gerais de produção e que as empresas buscariam uma localização otimizada de suas subsidiárias para se aproveitar de imperfeições de mercado e definiram este efeito como “Efeito localização”. Neste contexto seria essencial entender os mercados, ou países, onde localizar a produção. A importância disto se deve aos fatores tradicionais de atratividade dos espaços, aos custos de transação que podem estar envolvidos e à forte atratividade de certos locais para alcançar um recurso estratégico por excelência: o conhecimento.

Kogut (1983), por sua vez, argumentou que o que levaria as empresas a investirem no exterior seriam os benefícios inerentes a empresas multinacionais (EMNs), cuja principal vantagem seria a flexibilidade de transferir recursos entre países através de uma rede global que maximizaria benefícios. Segundo o autor tais benefícios seriam:

- (1) a possibilidade de arbitrar restrições institucionais: o fato de ser uma empresa multinacional aumentaria as oportunidades de investimento da firma, viabilizando o acesso a mercados financeiros internacionais mais diversificados, investimentos em projetos não disponíveis para firmas locais e um menor risco de capital. Outra vantagem das multinacionais seria a flexibilidade para alterar a estrutura e o nível de suas obrigações (como a escolha de onde declarar lucros e a transferência de produtos de um país onde a moeda está valorizada para outro)

- (2) As possíveis economias de custo e vantagens de agir antes de seus concorrentes (ser o *first mover*), ambas advindas da curva de aprendizado em atividades internacionais; e
- (3) As economias decorrentes dos ganhos de escala, tanto em marketing quanto em sua produção.

Dunning (1988) também propôs que as imperfeições de mercado seriam os grandes motivadores da expansão internacional e destacou como os principais fatores motivadores deste processo:

- (a) Busca de novos mercados consumidores: as empresas investem para capturar mercado (consumidores). Nas teorias mais clássicas do comércio internacional, por exemplo, este motivo pode ser enquadrado na tentativa de evitar custos de transporte – e neste caso a empresa seleciona o IDE (investimento direto no exterior) em alternativa a, por exemplo, exportações (MARKUSEN; VENABLES, 2000; BUCKLEY et al., 2008).
- (b) Busca de recursos e fontes de suprimentos para sua produção: neste motivo a empresa procura aceder a recursos que não estão disponíveis no seu mercado doméstico, como, por exemplo, recursos naturais, matérias-primas, ou que estão disponíveis por um custo mais alto, como mão-de-obra comparativamente mais cara. O objetivo tradicional nestes casos é localizar pelo menos parte da cadeia de valor no estrangeiro como forma de beneficiar-se de custos mais baixos dos fatores de produção.
- (c) Busca da eficiência, através da racionalização dos investimentos: este motivo vigora quando a empresa que realiza investimento direto no exterior consegue se beneficiar de diferenças entre países, quanto ao custo ou disponibilidade dos fatores de produção, e consegue se beneficiar de economias de escala e diferenças nos gostos dos consumidores. Este motivo pode ser considerado idêntico ao de procura de recursos na medida que a empresa divide a produção de modo a beneficiar se de, por exemplo, custos mais baixos da mão-de-obra em países menos desenvolvidos.

Ainda segundo Dunning (1988), para as firmas poderem competir fora de seus países seria necessário ter algum tipo de vantagem em relação aos produtores locais, suficientemente para compensar o custo de montar e manter uma operação estrangeira. O autor sugere que há três condições básicas que explicam o porquê das firmas se engajarem em atividades de produção internacional, ele as denomina como o paradigma OLI (*ownership, internalization e localization*):

- (1) Em primeiro lugar, a firma deve possuir **vantagens de propriedade (O-ownership)** frente a firmas de outras nacionalidades. Essas vantagens usualmente tomam a forma de ativos tangíveis ou intangíveis (marcas, capacidades tecnológicas, potencial humano) e justificam porque as firmas decidem se internacionalizar.
  - a. **Ativos** (Oa – ownership asset advantages) - seriam vantagens decorrentes de ativos específicos que outras empresas não deteriam: uma distorção estrutural como é o caso de monopólios, patentes, ou uma intervenção governamental.
  - b. **Transação** (Ta – transaction advantages) – caso a vantagem derivasse da capacidade de a hierarquia de uma empresa multinacional tirar proveito das imperfeições de mercados, pela administração de um conjunto de ativos localizados em diferentes países.
- (2) Assumindo que haja vantagens de propriedade, as **vantagens de internalização (I-internalization)** explicam a maneira como as firmas realizam o processo de internacionalização. Para a firma internalizar a produção deve haver mais benefícios em utilizar essas vantagens através da ampliação de canais existentes ou adição de novos canais na cadeia de valor, do que conceder licenças de produção a terceiros. O motivo para a internalização residiria, basicamente, nas imperfeições de mercados associadas: (i) à percepção de risco e incerteza; (ii) a obtenção de economias de escala; (iii) ao fato de uma transação de bens ou serviços poder produzir custos e benefícios externos àquela transação, que não se refletiram nos termos negociados pelas partes envolvidas.

- (3) Assumindo que essas condições sejam satisfeitas, deve ainda haver interesse da firma em utilizar as vantagens de propriedade para aproveitar **vantagens de localização (L-location)** oferecidas por países que não o país sede. Essas vantagens explicam onde ocorrem os investimentos externos das empresas e levam em consideração vantagens como: recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura, tamanho e características do mercado.

Esses elementos seriam fundamentais em cada decisão de produção de uma empresa multinacional que atuam nos mercados internacionais através de produção no exterior.

Apesar desta visão de Dunning (1988) ser utilizada para examinar o processo de internacionalização das multinacionais de países industrializados, a teoria OLI se mostra limitada para tratar da internacionalização das multinacionais de economias em desenvolvimento, já que tipicamente as firmas de países emergentes têm apenas vantagens limitadas de propriedade para explorar.

O fato é que a internacionalização das atividades das firmas de países em desenvolvimento reflete a tentativa de criar vantagens de propriedade através da aquisição de ativos estratégicos (novas tecnologias e marcas) e também assegurar acesso a recursos (matérias primas e redes de distribuição). Deste modo, ao invés de explorar vantagens de propriedade existentes, a internacionalização das multinacionais de países em desenvolvimento pode refletir tentativas de adquirir ativos tangíveis e intangíveis que forneçam tais vantagens.

Com um olhar voltado para a realidade brasileira, Rocha (2003) aponta cinco motivos para a expansão internacional das empresas brasileiras:

- a) Aproveitamento de oportunidades, que surgem através de pedidos espontâneos de clientes estrangeiros.
- b) Busca de alternativas de crescimento, em função de um mercado doméstico já amplamente explorado.
- c) Sobrevivência, pressão de fornecedores de indústrias globalizadas onde as decisões de fornecimento escapam do âmbito doméstico.
- d) Intenção estratégica iniciada por impulso pessoal dos dirigentes
- e) Consolidação

## **2.2. Critérios de seleção de países**

A partir do momento em que uma empresa decide atuar no mercado internacional, a próxima etapa inclui a seleção dos mercados de destino e a definição sobre a forma de entrada nesses mercados. A seleção dos mercados costuma envolver avaliações de risco-país (incluindo aspectos políticos e econômicos) e distância cultural (ambiente sociocultural), além da análise sobre a adequação do produto ao mercado, bem como as possibilidades e custos de eventuais ajustes (BARBER e DARDER, 2004; HOLLENSSEN, 2007). As diferenças e similaridades entre países são fundamentais na determinação dos mercados suscetíveis a entrada (CAVUSGIL, 2003).

Devido à complexidade do ambiente internacional, torna-se difícil para os gestores alcançarem um consenso acerca da seleção e escolha do mercado destino para a internacionalização. Quando é uma firma de produção, a escolha de uma localização no exterior torna-se mais complexa e as consequências podem ser significativas para a empresa. A fixação acertada da produção vai contribuir para o sucesso ou não da empresa (MACCARTHY e ATTHIRAWONG, 2003).

Diversos autores analisaram os fatores que influenciam a escolha de um país em relação a outro. Fatores como a localização (DUNNING, 1980), o potencial do mercado (CONTRACTOR, 1984), a possibilidade de controle (HILL, HWANG e KIM, 1990), os conhecimentos dos gestores de topo (AGARWAL e RAMASWAMI, 1992), a acumulação de experiência (JOHANSON e VAHLNE, 1977), as características tecnológicas (MUTINEELI e PISCITELLO, 1998), os custos e a caracterização da mão-de-obra (MACCARTHY e ATTHIRAWONG, 2003) influenciam os gestores na escolha do mercado estrangeiro.

Segundo MacCarthy e Atthirawong (2003), existem ainda sub-fatores que influenciam a escolha da localização internacional. Estes factores são: o talento da força laboral, os meios de transporte existentes, a qualidade e ligação dos transportes, a formação da mão-de-obra, a segurança dos serviços, o nível salarial, a motivação dos trabalhadores, os sistemas de telecomunicações, estabilidade governamental e as leis industriais.

Cavusgil (1985) sugere um processo de três etapas para a identificação de potenciais mercados para internacionalização: (a) um estudo preliminar selecionando possíveis mercados para um estudo mais aprofundado; (b) seguido de um estudo da potencial demanda agregada destes países no setor a qual a empresa faz parte; (c) análise do potencial de vendas específico para o produto que a empresa pretende internacionalizar.

Em muitos casos, a escolha do primeiro mercado no qual a empresa se internacionaliza surge devido a um contacto comercial de um comprador estrangeiro. Neste caso a empresa não escolheu o mercado em função deste, mas em seguimento a uma oportunidade externa .

Assim diz-se que a escolha do mercado pode ocorrer de três formas:

- (a) Em função das oportunidades: devido a resposta a pedidos inesperados por parte de compradores interessados; escoamento de excedente de produção; pressão de rede de relacionamentos; resposta a incentivos oficiais e; exploração de desequilíbrios nos mercados.
- (b) Baseada em criterios intuitivos: devido a falta de recursos para pesquisar e analisar os mercados; intenção estratégica ou impulso empreendedor
- (c) Baseada em critérios objetivos: quando há estudos preliminares, como clusterização de mercados, ranking de mercados, onde a decisão é baseada em números como de potencial demanda pelo produto e potencial de venda.

Como forma de auxiliar na decisão referente a que mercado se deve iniciar ou diversificar a internacionalização, Cavusgil (1997) sugeriu sete critérios para se calcular um índice pontencial de mercado através de diversas variáveis que influenciariam tanto no processo de escolha como na forma de entrar no mercado. Os sete critérios estão representados no Quadro 1:

<u>Dimensão</u>	<u>Peso</u>	<u>Medidas</u>
Tamanho do Mercado	4/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• População total</li> </ul>
Taxa de Crescimento do Mercado	3/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa de Crescimento médio anual da indústria.</li> </ul>
Intensidade do Mercado	3/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimativo poder de compra do PIB per capita (50% do peso).</li> <li>• Consumo privado per capita (50% do peso).</li> </ul>
Capacidade de consumo do mercado	2/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho da Classe Média.</li> </ul>
Infraestrutura Comercial	2/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linhas telefônicas per capita.</li> <li>• Pavimentação das estradas.</li> <li>• Caminhos e Onibus per capita.</li> <li>• Revendedores per capita.</li> <li>• Percentual de domicílios com TV a cores.</li> </ul>
Liberdade Econômica	2/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O “economic freedom” é um índice que mede, políticas governamentais, políticas monetárias e bancárias, fluxo de caixa e investimento estrangeiro, ambiente regulatório, direitos sobre propriedade e atividade do mercado negro.</li> </ul>
Receptividade do Mercado	4/20	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa média anual de importação de produtos americanos nos últimos 5 anos.</li> <li>• Importação vinda dos EUA per capita.</li> </ul>

Quadro 1 – Dimensões e Medidas de Potencial de Mercado

Fonte: Cavusgil, 1997, p 89

### 2.3. Modos de entrada no exterior

Modos de entrada são caminhos alternativos ou meios disponíveis para uma empresa transferir recursos do seu país de origem para outro país (ANDERSON e GATIGNON, 1986; HENNART, 1982; HILL et al, 1990). De acordo com Root (1994), o modo de entrada num mercado internacional é a forma encontrada por uma empresa para facilitar a entrada dos seus produtos, tecnologia, competências, gestão ou outros recursos, num determinado mercado externo.

A escolha do método de comercialização do produto e ou produção no mercado externo deve ser analisada criteriosamente de acordo com os recursos e capacidades que a empresa dispõe, pois contribui para reduzir os riscos do investimento. De acordo com Sharma e Erramilli (2004), as empresas podem atuar no mercado internacional por meio de: exportação, modos contratuais, e investimentos diretos.

Segundo Root (1994), modos contratuais dizem respeito a arranjos que são estabelecidos entre uma firma internacional e uma entidade no mercado estrangeiro e envolvem a transferência de tecnologia ou de habilidades humanas da primeira para a segunda. Esses contratos incluem licenciamento, franchising e acordos de produção.

De acordo com Honório e Rodrigues (2003), estratégias de entrada via investimento direto envolvem a propriedade, no país-alvo, de plantas próprias de manufatura ou de outras unidades de produção pertencentes a uma firma internacional. São exemplos disso, *joint-venture* de comercialização, *joint-venture* de produção, subsidiária própria no exterior por meio de aquisição, subsidiária própria no exterior começando do zero. Uma *joint-venture* implica a criação de uma nova empresa (Hutt; Speh, 2002) em contra partida, as subsidiárias requerem um maior comprometimento de capital, uma vez que a empresa entra como única proprietária do negócio, por meio de investimentos na fusão ou aquisição de empresas já existentes ou na construção de uma nova empresa no local.

Lorga (2003) propõe a sistematização dos modos de entrada nos mercados internacionais apresentada no Quadro 2:

<p><b>Exportação:</b> modo mais direto de internacionalização da atividade de uma empresa com custos mais reduzidos.</p>	<p><b>Direta:</b> a empresa vende diretamente a um importador de um país estrangeiro.</p>
	<p><b>Indireta:</b> a empresa vende a um intermediário do país de destino.</p>
<p><b>Contratação:</b> inclui diversos arranjos contratuais, normalmente envolvendo alguma forma de cooperação entre empresas que pretendem se internacionalizar e unidades econômicas locais.</p>	<p><b>Licenciamento / Transferência de Tecnologia:</b> uma empresa cede o direito de utilização de tecnologia a outra, dentro de uma área fixada, a troco de royalties. Enquanto o licenciamento envolve a cadência de direitos patenteados, a transferência aplica-se a conhecimentos tecnológicos não patenteados.</p>
	<p><b>Franchising:</b> trata-se de um tipo particular de licença ou contrato de assistência através do qual uma empresa (chamada de franqueado) obtém de outra (franqueador) o direito de explorar em exclusivo e sob certas condições um produto, um serviço, um nome ou uma marca registrada, ou uma tecnologia dentro de uma determinada área.</p>
	<p><b>Contrato de Gestão:</b> é um acordo através do qual uma empresa assegura a criação total ou parcial de unidade econômica num país estrangeiro, cedendo posteriormente a sua gestão a uma empresa independente, geralmente sediada no país de destino.</p>
	<p><b>Subcontratação Internacional:</b> a empresa principal ou subcontratante encomenda a subcontratada produtos, partes de produtos ou meras operações sobre os mesmos, tendo por base especificações pré-estabelecidas.</p>
<p><b>Investimento direto:</b> engloba todos os investimentos efetuados com o fim de adquirir um interesse duradouro numa empresa que exerce a sua atividade no território de uma economia diferente da do investidor com o objetivo deste ter um poder de decisão efetivo na gestão da empresa.</p>	<p><b>Joint-Venture:</b> consiste na participação de várias empresas no capital de uma unidade econômica juridicamente independente, com o fim de desenvolver uma atividade produtiva e/ou comercial, dando assim origem a divisão do respectivo patrimônio, lucros e risco do negócio.</p>
	<p><b>Alianças Estratégicas:</b> engloba diversas situações de relações comerciais entre empresas de uma economia (frequentemente concorrentes) e empresas de diferentes países, sempre que o relacionamento em questão não se enquadra no âmbito do licenciamento ou da joint-venture.</p>
	<p><b>Propriedade Parcial:</b> a empresa detém uma parte do capital, com poder de decisão, de uma unidade econômica produtiva numa outra economia. Pode resultar da necessidade de imprimir rapidez ao processo e/ou de ultrapassar alguns problemas econômicos e legais.</p>
	<p><b>Propriedade Total:</b> envolve a criação / aquisição de uma subsidiária no estrangeiro detida a 100% pela empresa, o que requer por parte desta um maior investimento inicial, oferecendo em contrapartida o controle total dos negócios do mercado. Pode ser conseguida através da criação ou através de aquisição.</p>

Quadro 2 – Modos de entrada no exterior

Fonte: Lorga, 2003, p. 41

É possível identificar alguma previsibilidade na forma como as empresas, gradualmente, alteram o seu modo de entrada. Primeiramente elas tendem a preferir modos de entrada que conferem um controle maior sobre suas operações internacionais. Por essa razão, a experiência internacional normalmente inicia-se, quer pelos mercados, quer pelas operações, que envolvam menores exigências em experiência e conhecimentos acumulados. É neste sentido que Simões (1997) defende que à medida que os níveis de conhecimento dos mercados e das atividades internacionais se desenvolvem, o perfil da internacionalização vai evoluindo e assumindo novas configurações.

De acordo com Root (1994), a decisão de internacionalização, começando pela escolha do modo de entrada, deve ser analisada levando-se em conta a influência de fatores de foro interno e externo à empresa.

a) Exportação

Definida como o modo de operação em que os produtos são vendidos em um país diferente daquele onde são fabricados (SIMÕES, 1997). A exportação é a forma mais vulgar e com custos mais reduzidos que uma empresa tem para desenvolver os seus negócios internacionais (VIANA e HORTINHA, 2002) além de ser uma das formas mais rápidas e simples de entrar no mercado externo (BRADLEY, 2004). O nível de risco e de comprometimento é minimizado através da exportação uma vez que o investimento em termos de recursos financeiros e de gestão é relativamente baixo quando comparado com outras formas de entrada.

As exportações podem ser classificadas em direta e indireta. Nos casos em que a empresa vende diretamente a um cliente ou a um distribuidor localizado num país estrangeiro estamos perante exportação direta. A exportação é considerada indireta quando a empresa vende para o exterior através de um intermediário localizado no país de origem (VIANA e HORTINHA, 2002).

Segundo Bradley (2004), a exportação é frequentemente selecionado pelas empresas nas seguintes circunstâncias: (i) a empresa é pequena e faltam-lhe os recursos necessários para estabelecer uma *joint-venture* internacional ou outra forma de investimento direto estrangeiro; (ii) quando não é aconselhável um grande comprometimento devido ao risco político, à incerteza ou falta de atratividade do mercado de destino; (iii) não existe pressão política ou econômica para produzir fora das fronteiras.

Estes fatores podem ser observados numa situação de exportação indireta, onde os produtos são comercializados num mercado que não é o seu, sem que a empresa desenvolva nenhuma ação especial de marketing internacional. Devido à simplicidade existente na exportação indireta, que delega as atividades de exportação para organizações especializadas localizadas no mercado doméstico, e seus baixos custos, ela é prioritariamente adotada pelas empresas ao darem início à sua atividade internacional, sobretudo se a empresa é de pequeno e médio porte, em função das suas restrições de recursos e fraca experiência internacional.

Além dos motivos apontados anteriormente, a expansão geográfica, a diminuição dos custos unitários e o escoamento da produção excedente também fazem parte dos objetivos que levam as empresas a optarem pela exportação.

#### b) Formas contratuais

As formas contratuais correspondem a acordos relativamente duradouros estabelecidos entre organizações de dois países diferentes, envolvendo a transferência – num sentido ou em ambos – de conhecimentos, capacidades ou rotinas (SIMÕES, 1997). Sendo o modo de internacionalização que apresenta uma maior diversidade, tendo características que variam sensivelmente dependendo dos tipos de contrato e a diferença existente nas competências das entidades envolvidas no contrato.

As formas contratuais apresentam uma lógica de abordagem e penetração dos mercados que fazem delas alternativas face à exportação e ao investimento direto estrangeiro. Em certos casos podem ter interesse no âmbito de estratégias de acesso a recursos (sub-contratação e determinados contratos de licença), de resposta a movimentos de concorrentes (licenciamento, franchising ou alianças, por exemplo), de manutenção ou expansão de redes de cooperação (alianças) ou de acesso a competências (contratos de licença cruzada e alianças) (SIMÕES, 1997).

c) Investimento direto no exterior (IDE)

A expansão de uma empresa para mercados internacionais através de IDE (Investimento Direto Estrangeiro) representa o mais elevado grau de comprometimento e requer um maior investimento em recursos do que qualquer outro modo de entrada pois implica em participação na gestão, controle e também o estabelecimento de operações internacionais para uma empresa em expansão; normalmente é marcada por um forte envolvimento financeiro e a transferência de tecnologia, de competências de gestão, processos de produção, know-how de produção e marketing e outros recursos (BRADLEY, 2004).

O IDE pode assumir a forma de aquisição ou de criação uma nova unidade. A primeira é a mais usual das duas, uma vez que a entrada no mercado é mais rápida por não ter que passar pelas fases de planejamento e negociação necessárias no caso da construção de uma nova unidade, além de configurar uma entrada com suporte institucional, permitindo acesso imediato a uma rede de fornecedores, intermediários e clientes obtendo-se assim retorno mais rapidamente uma vez que os ativos da empresa adquirida já estão sendo utilizados.

No entanto, pode ser uma opção custosa, sobretudo se a empresa adquirida estiver bem consolidada no mercado (BRADLEY, 2004). A expansão através da aquisição pode tomar duas formas: integração legal completa de duas ou mais empresas ou aquisição que apenas implique a alteração da propriedade das empresas envolvidas. No primeiro caso, os ativos e passivos são transferidos para uma só empresa, existente ou nova, e é exigida uma maior reorganização (desde a mudança da administração da empresa até mudanças nos produtos vendidos); a integração das funções de gestão e a definição de estratégias conjuntas pode ser uma tarefa longa e difícil. Na segunda situação (aquisição que apenas implique a alteração da propriedade), embora complexa, as aquisições podem ser mais estáveis e rentáveis, mantendo uma estrutura de gestão descentralizada que lhes confere um elevado grau de sucesso.

De acordo com Simões (1997), as operações de investimento direto também podem implicar na participação no capital de empresas domiciliadas em outro país, com o objetivo de exercer um controle, ou pelo menos uma influência, estável e duradouro sobre a sua gestão.

O IDE é, muitas vezes, selecionado pelas empresas em alternativa à exportação por várias razões (BRADLEY, 2004): (i) melhora a capacidade da empresa em atender ao mercado no país do IDE e aos mercados adjacentes; (ii) permite uma melhor defesa contra a concorrência; (iii) pode ser inevitável nos casos em que as políticas governamentais e as barreiras ao comércio sejam tais que tornem a exportação pouco atrativa. Além disso, muitas vezes as empresas não estão em posição de controlar a utilização e exploração da sua tecnologia através de licenças ou *Joint-Ventures*.

As razões específicas por trás da decisão de realizar um investimento internacional compreendem o aumento da eficiência de produção, a redução do risco, o desenvolvimento de mercado e a política do governo do país de destino.

## **2.4. Mensuração do grau de internacionalização**

Medir o grau de internacionalização de empresas tornou-se um assunto discutido e amplamente controvertido na literatura de negócios internacionais (RAMASWAMY, et al. 1996; SULLIVAN, 1994, 1996).

A validação das teorias tem sido polêmica, não apenas devido à diversidade de tipos, setores e nacionalidades das amostras de empresas isoladas, mas também devido às dificuldades relacionadas aos critérios utilizados para medir o desempenho e o grau de internacionalização.

O grau de internacionalização tem sido medido de diversas formas, na maioria das vezes, levam-se em consideração as teorias comportamentais. Isso é justificado pelo aumento gradual do comprometimento das empresas com os mercados internacionais à medida que adquirem experiência de atuação no exterior. Não existe, entretanto, uma medida consensual para a avaliação do grau de internacionalização.

Uma maneira muito utilizada para se medir o grau de internacionalização é através do quociente encontrado entre as receitas ou ativos no exterior totais sobre as receitas ou ativos totais. A justificativa para essa utilização se encontra na dificuldade de se obter dados específicos sobre o desempenho das operações internacionais e da inclusão na análise dos benefícios sinérgicos da internacionalização, como a aprendizagem, a arbitragem e a contribuição para a eficiência da empresa como um todo.

Hassel, Hopner, Kurdelbush, Rehder e Zugehor (2003) argumentam que a lógica para qualquer medida de grau de internacionalização de empresas é seu potencial para ajudar a explicar importantes causas e conseqüências da expansão global de empresas. Assim, a validade das medidas depende do seu poder explanatório potencial. Além disso, segundo estes autores, ao invés de utilizar o grau de internacionalização das empresas como uma medida universal, ela deve ser vista dentro de um contexto de premissas teóricas utilizadas como base para seu cálculo. Como exemplo, as teorias comportamentalistas presumem que o processo de internacionalização de empresas segue um padrão específico e gradual que começa por exportações, seguindo para atividades de vendas no exterior, e, então, para produção (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Neste caso, uma empresa com uma alta proporção de empregados no exterior deve ser considerada mais internacionalizada do que uma empresa com uma alta proporção de vendas internacionais.

De acordo com Sullivan (1994) o grau de internacionalização poderia ser caracterizado por três dimensões:

a) Dimensão Financeira

Assim como Sullivan (1994), Dorrnbacher (2000) distingue os indicadores de desempenho como aqueles que medem “o quanto o sucesso ou fracasso de uma atividade da empresa durante um determinado período (geralmente um ano) está relacionado à presença em países externos”. Segundo o autor, os dois principais indicadores de desempenho utilizados são vendas (geradas/destinadas a mercados externos) e lucro operacional (gerado pelas subsidiárias).

b) Dimensão Estrutural

Indicadores estruturais buscam fornecer uma fotografia do envolvimento internacional de uma empresa em um determinado momento. Vários desses indicadores são relacionados às atividades externas, como o número de países onde a empresa atua, o número ou proporção de subsidiárias no exterior, o número ou proporção de casos de envolvimento sem capital no exterior (ex. alianças estratégicas, franchising, etc), o número ou proporção de empregados no exterior (DORRENBACHER, 2000).

Outro grupo desses indicadores estruturais descreve a internacionalização da estrutura de governança da empresa através de indicadores como o número de mercados de ações nos quais uma empresa é listada, o volume/ proporção de ações mantidas por estrangeiros e o número ou proporção de estrangeiros no Conselho de Administração (DORRENBACHER, 2000)

c) Dimensão Psicológica:

A terceira dimensão, segundo Dorrenbacher (2000), busca identificar como as multinacionais enxergam os países externos e tratam as suas subsidiárias internacionais. O objetivo dos indicadores nessa dimensão é aferir como de fato as decisões são tomadas em uma multinacional, e, conseqüentemente, como os executivos pensam ao realizar negócios ao redor do mundo. Apesar do entendimento geral da importância desses indicadores na medição do grau de internacionalização de empresas, há dúvidas sobre a possibilidade de medição de aspectos atitudinais que apresentem a confiança estatística necessária. A literatura conta com vários indicadores atitudinais, cobrindo diferentes variáveis e utilizando diferentes escalas de medição.

Um indicador atitudinal com uma maior capacidade de medição estatística foi desenvolvido por Sullivan (1994). Segundo ele, a orientação internacional de uma empresa aumenta com a experiência internacional dos altos executivos, tal indicador é calculado através do número acumulado de anos de trabalho no exterior dividido pelo número total de anos de experiência de trabalho dos altos executivos da empresa.