

2

Referencial Teórico

Nesta seção serão apresentadas as teorias relacionadas à internacionalização de empresas bem como formas de entrada.

2.1

Internacionalização de Empresas

Internacionalização se refere a qualquer tipo de relação que uma empresa tenha com o exterior. Esse tipo de envolvimento se dá de duas formas: (i) *inward*, que ocorre por meio de importação, franquia ou licenças de fabricação e (ii) *outward*, que se dá por meio de exportação, franquia, licenças de fabricação ou IED, onde se encontram as JVs (BARRETO; ROCHA, 2003).

As teorias de internacionalização estão divididas em duas principais correntes de pensamento: econômica e comportamental. A linha econômica foca na alocação ótima dos recursos e na racionalidade econômica (BARRETO; ROCHA 2003). Deste grupo, foram selecionadas as teorias Poder de mercado (1960 /1976), Ciclo de vida do produto (1966), Internalização (1976/1998) e Paradigma eclético (1977/ 1980/1988). Já a linha comportamental dá enfoque nos aspectos subjetivos da tomada de decisão. Logo, para que se obtenha êxito no processo de internacionalização, é necessária uma sucessão de ajustes na firma e no seu ambiente (BARRETO; ROCHA 2003). Deste grupo, foram selecionadas as teorias de Uppsala (1977/1990), sendo o maior enfoque dado à primeira fase (1977), Inovação (1993), Fluxo de conhecimento (1993/1996), *Networks* (de 1978 a 2000), Empreendedorismo internacional (1988/2000/2005).

O processo de internacionalização de empresas do Brasil teve início na década de 70 e foi fomentado pelo governo, que fornecia incentivos aos empresários. Além disso, as empresas brasileiras recebiam ocasionalmente pedidos vindos do exterior, podendo-se concluir que a interface com países estrangeiros era embrionária nesse período (BARRETO; ROCHA 2003).

Os anos 80, denominados “década perdida”, foram marcados pela recessão econômica. A economia brasileira era pouco voltada para o mercado externo e seus produtos pouco competitivos no cenário internacional. Esses fatores foram determinantes para retrair o processo de internacionalização no país (BARRETO; ROCHA 2003).

A década de 90 foi marcada por uma série de transformações. Na primeira metade, o país passou pelo processo de abertura econômica e, como consequência, iniciou-se uma forte entrada de companhias estrangeiras. Nesse mesmo período, o Brasil aderiu ao Mercosul, o que permitiu maior intercâmbio com seus países vizinhos. A partir dessas transformações, as firmas brasileiras passaram a ter maior noção de que seus produtos são pouco competitivos no mercado internacional e a temer a concorrência estrangeira em seu país. Com essa nova mentalidade, o investimento em países estrangeiros ganha mais força. A segunda metade da década de 90 foi marcada por dois momentos distintos. Primeiramente, entre 1995 e 1998, a sobrevalorização do real desacelerou as exportações e aumentou o IED. Entre 1998 e 2000, a política cambial de desvalorização do real incentivou as exportações, já que os preços dos produtos brasileiros estavam mais competitivos, e desestimulou o IED (BARRETO; ROCHA 2003).

Desde 2004, a sobrevalorização do real vem impactando diretamente o processo de internacionalização. Os setores de calçados e de móveis, por exemplo, tiveram suas exportações reduzidas. Já o IED obteve maior crescimento durante o período (BARRETO; ROCHA, 2003). É nesse contexto em que se encontram as empresas estudadas nesta pesquisa.

Nos subcapítulos a seguir serão mostradas as principais teorias de internacionalização com o intuito a relação com os modelos adotados pelas empresas selecionadas.

2.1.1 Poder de mercado

Hymer (1960/1976) acredita que nas etapas iniciais de crescimento, as empresas estão constantemente buscando ampliar sua participação no mercado interno, por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumenta o seu poder de mercado, a firma está cada vez mais auferindo lucros. No

entanto, chega-se a um ponto em que essa situação se torna insustentável, dado que não é possível aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. A partir daí, os lucros obtidos dentro do mercado doméstico passam a ser investidos em operações externas, gerando o mesmo processo de concentração crescente em mercados estrangeiros (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 5). As firmas ingressam no exterior por meio de Investimento Externo Direto com o intuito de reduzir a concorrência internacional em setores oligopolizados (CHUEKE; BORINI, 2011).

Hymer (1960/1976, p. 6) inicia o trabalho definindo o investimento de portfólio, que consiste na ausência de controle direto sobre a empresa estrangeira. Em oposição, tem-se o investimento externo direto (IED), quando o investidor detém o controle sobre a firma estrangeira. O investimento de portfólio é baseado no modelo clássico de fluxo de capitais: cada investidor maximiza seus lucros ao investir naquilo que oferece as maiores taxas de retorno. Para o autor, esse conceito não é válido para os IEDs uma vez que investimentos diretos são fluxos de capitais que não são guiados somente pelas taxas de juros. Na verdade, são orientados pela lógica das operações internacionais da firma, que consiste em explorar vantagens de *ownership* e de controle sobre empresas estrangeiras. As vantagens de *ownership* são:

- A prudência e o estímulo ao sucesso de quem investe o próprio capital;
- A presença física em um mercado estrangeiro que elimina a concorrência dos exportadores para aquele mercado.

As vantagens de controle são oriundas da transposição das imperfeições do mercado na exploração e ampliação do modelo de negócio da firma. (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p. 236).

Logo, para se entender investimento direto, faz-se necessário estudar operações internacionais, não somente finanças. Hymer afirma que a teoria do investimento de portfólio não oferece respostas que expliquem o fluxo de capital. Além disso, o autor apresenta argumentos em relação ao IED e à teoria de taxa de juros:

- Duas empresas, uma americana e outra holandesa, de uma mesma indústria, investem nos países uma da outra e também em outras regiões. É difícil explicar esses investimentos simplesmente pela taxa de juros;

- Os elementos de incerteza e risco são inseridos na análise, em complemento às taxas de juros. No entanto não foram estudadas hipóteses a respeito.
- As empresas estudadas na ocasião eram basicamente norte-americanas e investimentos externos correspondiam a uma pequena parcela das suas atividades.
- Os investimentos diretos feitos nos Estados Unidos eram realizados por firmas de indústrias específicas (automobilística, maquinaria e *commodities* em geral) e o mesmo se repetia em outros países. Portanto não havia variedade de indústrias realizando investimentos no exterior no contexto em que o trabalho foi publicado.
- A motivação para o investimento não está nas taxas de juros, mas nos lucros adquiridos ao controlar uma empresa estrangeira (HYMER, 1960/1976, p. 6-30). A decisão sobre investir é, segundo os autores, baseada nos custos. Por isso argumentam que a firma deve possuir uma vantagem que compense os custos de investimento em um país estrangeiro (HYMER, 1960/1976; KINDLEBERGER, 1969).

2.1.2

Ciclo de vida do produto

O modelo de internacionalização baseado no ciclo de vida do produto (VERNON, 1966) parte da premissa de que quando um país descobre uma inovação, ele consegue estender o ciclo de vida do produto ao diversificá-lo por meio da exportação e da criação de subsidiárias (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 226). O modelo, que dá mais ênfase no conhecimento e na inovação e menos nos custos comparativos, visa explicar por que as empresas preferem seguir com os custos do Investimento Externo Direto em detrimento do licenciamento. Para Vernon (1966), a partir do momento que as barreiras à exportação são impostas, faz-se necessário expandir os mercados por meio de IED, pois este é capaz de não só expandir o conhecimento da própria empresa, como também impedir que o mesmo se propague aos concorrentes, o que ocorreria caso o fosse adotado o licenciamento. Ao reter o conhecimento e propiciar a inovação, a firma faz com que seus recursos sejam difíceis de serem

imitados, o que a garante uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

O ciclo de vida do produto é composto pelas seguintes etapas: inovação, crescimento, maturidade e estagnação. A primeira etapa, inovação, caracteriza-se pela incerteza. Tanto o mercado de atuação quanto a tecnologia são desconhecidos. Nesse momento, os custos de produção assumem um papel secundário em relação à novidade tecnológica. A segunda fase, denominada crescimento, é caracterizada pela expansão do volume de produção e, conseqüentemente, pela redução dos custos de produção. A maior produção é escoada para os novos mercados de atuação no âmbito doméstico. A fase de maturidade é quando ocorre a produção em larga escala de mercadorias padronizadas. Na etapa em questão, os países que importam fomentam a produção local para diminuir os custos de importação. Na fase conhecida como estagnação, a produção passa cada vez mais para países estrangeiros. Além disso, como a firma já detém alto conhecimento do processo, os custos de mão-de-obra são baixos e passam a ser considerados como uma vantagem competitiva (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 227).

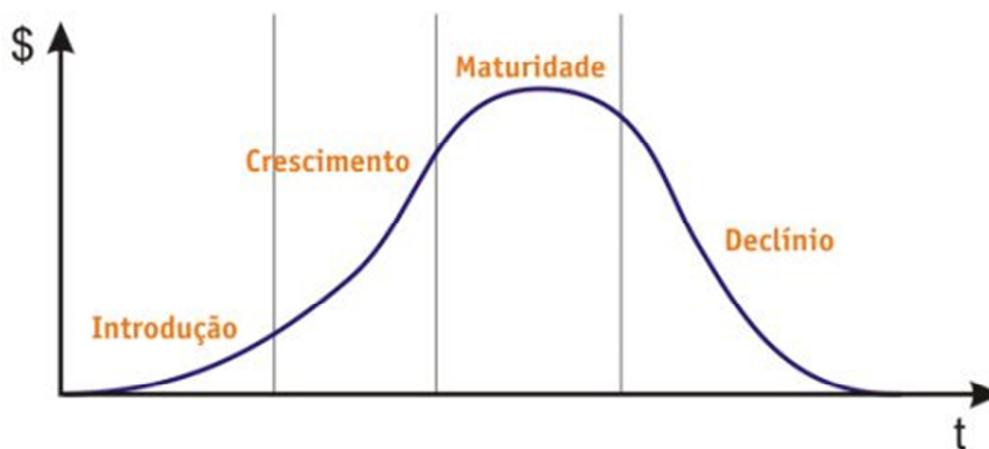


Gráfico 2 – Ciclo de vida do produto

Fonte: CORRÊA, 2013.

Vernon (1979) complementa o seu trabalho (1966) ao verificar que sua teoria não mais se aplica às empresas norte-americanas, pois apresentam uma vasta rede de subsidiárias em países estrangeiros. Em seu posterior artigo (1979),

o autor afirma que o modelo de ciclo de vida do produto está mais adequado à realidade de países em desenvolvimento, como Brasil e China, que tendem a comercializar com países também em desenvolvimento. Além disso, o autor afirma que o modelo pode ser aplicado em empresas menores, que ainda não têm subsidiárias pelo mundo.

As principais críticas ao modelo residem no fato de considerar o ciclo da empresa como algo sequencial, descartando-se o ambiente dinâmico em que elas se encontram. Além disso, Vernon restringe o seu trabalho a firmas que entram no mercado internacional por meio de exportações e subsidiárias, mas não menciona outras formas de entrada, como aquisição, alianças estratégicas e licenciamento (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 227).

2.1.3 Internalização

Coase (1937) foi o primeiro a propor a teoria de internalização e posteriormente o modelo foi proposto por Buckley e Casson (1976, 1998). O conceito de internalização de Buckley e Casson (1976) é definido como uma mistura (*bundle*) de recursos que podem ser alocados entre grupos de produtos e entre mercados nacionais. A internalização de produtos tem como base a inovação pois, com essa habilidade, as firmas conseguem movimentar atividades econômicas além de suas fronteiras (HEINZ, 2003, p. 173).

A pesquisa de Buckley e Casson (1976, p. 33) apresentou os seguintes postulados:

- As empresas maximizam lucros em um mundo de mercados imperfeitos;
- Quando os mercados de produtos intermediários são imperfeitos, as empresas de fora são estimuladas a ignorá-los e a criar mercados internos que façam concorrência. Isto requer deter o controle sobre as atividades que estão ligadas pelo mercado;
- Internalização dos mercados além das fronteiras nacionais gera multinacionais.

O trabalho enfatiza nas unidades produtivas e como as transações entre elas são organizadas. Os autores concluíram, a partir de seus estudos, que as empresas contemporâneas têm um grande volume de atividades intermediárias (“indiretas”) e que as imperfeições dos mercados intermediários incentivam a firma a

internalizar aquelas atividades através da verticalização (integração). (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p. 236). Os custos de transação são o elemento que justifica se a firma deve optar por utilizar um mercado externo ou uma internalização (hierarquia) (WILLIAMSON, 1975, 1979). “Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais” (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 5).

Entrar depende de duas decisões interdependentes: modo de controle e localização. Por isso exportação, licenciamento, IED são considerados mecanismos de entrada (BUCKLEY; CASSON, 1998, p. 541).

Como foi possível prever a partir da análise baseada em fatores específicos da região e específicos do país, o investimento é mais elevado entre os países em regiões geográficas similares, com características sociais ou culturais comuns, e que possuem fortes laços econômicos ou políticos (HEINZ, 2003, p. 176).

2.1.4 Paradigma Eclético

Teoria baseada nos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988), é assim denominada pois trata-se da união da teoria da produção internacional com teorias do comércio internacional. É um modelo multi-teórico que visa estudar os modos de entrada no mercado internacional (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 231).

Dunning afirma que as empresas multinacionais (MNCs) têm vantagens competitivas sobre os seus principais rivais. A causa da vantagem está no elemento “localização” pois as MNCs se internacionalizam para obter vantagens de fatores locais (elementos do diamante de Porter) (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p.236) e para estabelecer produção em locais que são atrativos (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 5).

Para Dunning (1977, 1980 e 1988), há dois tipos de vantagens competitivas. A primeira corresponde a um ativo (tangível ou intangível) da empresa como, por exemplo, uma tecnologia desenvolvida. A segunda vantagem competitiva corresponde aos ativos complementares. Por exemplo, obter a capacidade de desenvolver novas tecnologias.

Além das vantagens competitivas, há também as vantagens de “internalização” (BUCKLEY; CASSON, 1976, 1998). Essa vantagem permite que as firmas integradas detenham o controle sobre a sua rede de ativos, como sua tecnologia, e sobre uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 5).

O Paradigma Eclético aborda as entradas por meio de exportação, licenciamento e investimento externo direto (instalação de subsidiárias ou aquisição).

Pode-se, então, concluir que a internacionalização das empresas, a partir do Paradigma Eclético, é influenciada por três fatores conjugados:

- a) *Ownership* como em Hymer (1960/1976),
- b) Internalização como em Buckley e Casson (1976 , 1998).
- c) Internacionalização como forma de obter vantagens em fatores locais. Esse é um elemento do diamante de Porter (1989) (AMATUCCI; AVRICHIR, 2008, p. 236).

Segundo Hemais (2004), o paradigma eclético argumenta que a empresa, quando decide se internacionalizar, deve possuir alguma vantagem que a diferencie de os seus concorrentes. As vantagens diferenciais podem ser definidas como os três elementos supracitados.

O autor busca entender de que forma o IED, realizado pelas MNCs, afeta a alocação de recursos internacionais e a troca de produtos e serviços entre países (DUNNING, 1988, p. 13).

- **Diamante de Porter**

O modelo Diamante, proposto por Michael Porter (1989b), analisa as características nacionais das indústrias como elementos que estimulam a vantagem competitiva no cenário internacional (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 232). O nível de análise do modelo é a indústria que é definida como “um grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24). Portanto Porter desconsidera a análise no nível de empresa e o aprendizado incremental, como sugerido pela escola de Uppsala (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 232).

Porter afirma que a vantagem competitiva está ligada ao ambiente em que a firma está inserida pois a mesma toma ações deliberadas influenciada por um

ambiente nacional (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 232). Com isso, o ambiente de certas nações seria mais estimulante ao progresso de algumas indústrias (SILVA, 2009, p. 69). A vantagem competitiva sustentável é decorrente da capacidade de a empresa melhorar e inovar sua estratégia continuamente ao longo do tempo (PORTER, 1991, p. 96-98).

Porter (1989b) percebeu que os fatores macroambientais, tais como políticas governamentais, taxas de juros e recursos naturais não são suficientes para explicar a posição competitiva em que empresas internacionalizadas se encontram. Com o intuito de buscar explicação para o que leva um país a ter vantagem competitiva, Porter apresenta os determinantes da vantagem competitiva nacional, denominado Modelo Diamante.

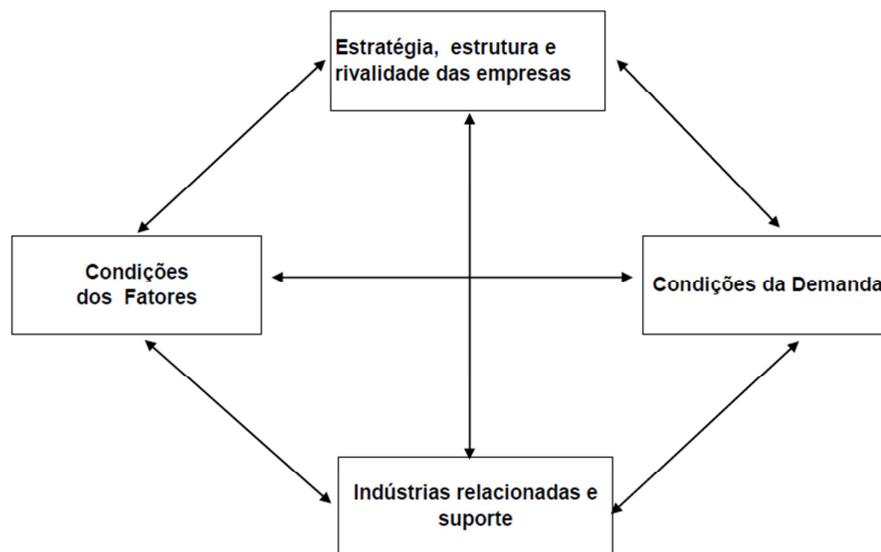


Gráfico 3 – O modelo do diamante competitivo de Porter

Fonte: PORTER, 1990.

As condições dos fatores correspondem aos fatores de produção tradicionais (SILVA, 2009, p. 70) como recursos naturais, mão-de-obra, infraestrutura, capital e território (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 233), além do sistema legal, financeiro e educacional (NORTH, 1990). Os fatores básicos, por si só, não garantem a vantagem competitiva. Na verdade, eles precisam ser reforçados pelos fatores avançados. Portanto, é papel das indústrias localizar vantagem competitiva não só nos fatores tradicionais mas também nos avançados, como recursos humanos qualificados ou base tecnológica científica (PORTER, 1989b).

Os fatores da demanda estão relacionados à forma como as empresas veem e respondem às necessidades de seus compradores (PORTER, 1999b, p. 186). Na medida em que os consumidores pressionam as empresas para inovar e obter vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, as firmas são forçadas a atender as demandas do mercado internacional (PORTER, 1989b; 1999a, p. 186-187). Ou seja, os compradores mais exigentes favorecem o aumento da eficiência e a obtenção de economias de escala, o que contribuiu para que as firmas se tornem internacionalmente competitivas (PORTER, 1990; VERNON, 1966).

As indústrias relacionadas e de suporte são aquelas em que é possível compartilhar atividades horizontais ou verticais, tais como fornecimento de produtos complementares, desenvolvimento tecnológico e canais de distribuição (PORTER, 1990). Esse determinante corresponde ao conceito de cadeia de valor pelo fato de os fornecedores proverem insumos para as empresas e por pertencerem a uma corrente de atividades que afeta o desempenho da empresa (PORTER, 1989a, p. 46). Porter parte da premissa de que as indústrias onde há fornecedores e parceiros internacionalmente competitivos praticam atividades associadas ao desenvolvimento de tecnologia e recursos humanos. Isso contribui para gerar vantagem competitiva para as indústrias com as quais se relacionam (SILVA, 2009, p. 69; MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 233).

A estratégia, estrutura e rivalidade das empresas refletem os fatores estratégicos relacionados à empresa. A estratégia prevê como as firmas devem ser gerenciadas e o que devem fazer para almejar seus objetivos. A estrutura define se a indústria é oligopolizada, internacionalizada, concentrada ou fragmentada. Por fim, a rivalidade pode ser caracterizada pela natureza e intensidade da competição dentro de uma determinada indústria em um país (SILVA, 2009, p. 70). Para Porter, a rivalidade é benéfica posto que estimula a inovação, melhoria da qualidade dos serviços e dos processos, diferenciação e menores custos de produção, gerando assim, vantagem competitiva (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 234).

Além dos construtos supracitados, Porter também destaca a importância do governo como um fator relevante sobre os determinantes da vantagem competitiva nacional. O governo está diretamente associado a mudanças macroambientais, como aplicação de leis, regulamentação da concorrência, segurança e meio ambiente (PORTER, 1999a).

2.1.5 Uppsala (Escola Nórdica)

A escola de Uppsala é uma corrente importante dentro da teoria de internacionalização. As firmas que tem êxito na internacionalização tendem a ser aquelas que escolhem os mercados externos com maior proximidade geográfica e, aos poucos, avançam geograficamente a sua área de atuação (MOEN et al., 2004). Uma vez iniciada a internacionalização, ela se torna um processo cíclico. O conhecimento de mercado aumenta ao longo da operação bem como os investimentos no mercado estrangeiro. Logo, o processo continua independentemente das decisões estratégicas tomadas (Johanson et al, 1990).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) definem dois tipos de internacionalização. O primeiro se dá quando a internacionalização se desenvolve ao longo de um planejamento bem elaborado antes de expandir seus mercados. Caracteriza-se por um processo contínuo em que o investimento aumenta gradualmente. O segundo tipo de internacionalização tem início em mercados sobre os quais o empresário detém maior conhecimento. Em geral, são mercados de maior proximidade geográfica, dadas as semelhanças culturais. Johanson e Vahlne (1977, p. 24) definem como distância psíquica os fatores que, de alguma forma, impedem o fluxo de informações entre a firma e o mercado. Dentre esses fatores, estão: idioma, cultura, sistemas políticos, nível educacional e nível de desenvolvimento industrial. Depois de conhecer os riscos, a firma expande seus investimentos para outros mercados (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 229).

Johanson e Vahlne (1977) também compartilham da teoria de que as firmas suecas tendem a expandir-se para mercados estrangeiros de maneira gradual ao invés de realizarem grandes investimentos de uma só vez. O processo de internacionalização, em geral, começa por meio de agentes que, sediados no país estrangeiros, ficam responsáveis pela entrada da mercadoria ou serviço no país de destino. Posteriormente, a expansão avança por meio de subsidiárias e produção no país hospedeiro.

Hilal e Hemais (2002) complementam que o *networking* é uma ferramenta que ganha importância com a Escola de Uppsala uma vez que o relacionamento entre fronteiras passa a ter um caráter mais estratégico do que meramente realocar a produção para um país estrangeiro.

Como a escola de Uppsala realiza estudos com empresas de países Nórdicos, traz-se a questão da aplicação da teoria em países emergentes, como o Brasil. A globalização pode trazer consigo o estreitamento das diferenças culturais, e conseqüentemente os países de proximidade geográfica não seriam necessariamente os primeiros a serem escolhidos para a internacionalização (MORAES; OLIVEIRA; KOVACS, 2006, p. 229). Rocha (2003) ressalta a importância do planejamento prévio pois acredita ser necessário que os gerentes participem de feiras e missões para poderem imergir na cultura do país estrangeiro.

A teoria de Uppsala sofreu diversas mudanças ao longo dos anos e serviu de base para outras teorias comportamentais, que serão apresentadas nas próximas subseções. Este estudo se limita a considerar os conceitos tratados pela corrente de Uppsala da década de 70.

2.1.6 Modelo relacionado à inovação

Andersen (1993) descreveu o modelo I-M à luz da teoria de Uppsala nos anos 80. O modelo prevê que a internacionalização gradual se dá em função de falta de conhecimento da firma, por isso as empresas tendem a ter uma postura mais cautelosa. Para o autor, a decisão de internacionalizar-se já é considerada uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993, p. 212).

Diferentes autores: Bilkey e Tesar (1977), Czinkota (1982), Cavusgil (1980) e Reid (1981) apresentaram modelos descritivos sobre como a exportação deve ser feita. Cada modelo mostra cinco ou seis estágios, dependendo do autor, a respeito do grau de comprometimento e interesse nas exportações. O nível 01 se dá quando os gestores da firma não têm interesse em exportar. No nível 02, a firma desperta o interesse pela exportação e por isso acredita-se haver um agente impulsionador interno ou externo. Esses agentes têm papel relevante pois catalisam as mudanças. Os agentes podem ser pedidos inesperados de clientes estrangeiros ou incentivos governamentais, por exemplo. No nível 03, a firma explora a possibilidade de exportar ou dá início à exportação modestamente, dependendo do autor. O nível 04 pode ser definido como a exportação para lugares próximos geograficamente, para lugares distintos, em volume limitado ou fase de testes. No nível 05, a firma já detém experiência na exportação, aloca seus recursos limitados no mercado

doméstico ou local, exporta com conhecimento mas em pequena escala ou ainda tem a opção de continuar ou desistir de exportar. Para Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982), há ainda o nível 06, que pode ser descrito como quando a firma decide exportar para países psicologicamente distantes ou quando a firma se torna uma experiente na exportação em larga escala (ANDERSEN, 1993, p. 213).

A Review of the Innovation-Related Internationalization Models

Bilkey and Tesar [1977]	Cavusgil [1980]	Czinkota [1982]	Reid [1981]
<p>Stage 1 Management is not interested in exporting</p> <p>Stage 2 Management is willing to fill unsolicited orders, but makes no effort to explore the feasibility of active exporting</p> <p>Stage 3 Management actively explores the feasibility of active exporting</p> <p>Stage 4 The firm exports on an experimental basis to some psychologically close country</p> <p>Stage 5 The firm is an experienced exporter</p> <p>Stage 6 Management explores the feasibility of exporting to other more psychologically distant countries</p>	<p>Stage 1 Domestic marketing: The firm sells only to the home market</p> <p>Stage 2 Pre-export stage: The firm searches for information and evaluates the feasibility of undertaking exporting</p> <p>Stage 3 Experimental involvement: The firm starts exporting on a limited basis to some psychologically close country</p> <p>Stage 4 Active involvement: Exporting to more new countries—direct exporting—increase in sales volume</p> <p>Stage 5 Committed involvement: Management constantly makes choices in allocating limited resources between domestic and foreign markets</p>	<p>Stage 1 The completely uninterested firm</p> <p>Stage 2 The partially interested firm</p> <p>Stage 3 The exploring firm</p> <p>Stage 4 The experimental firm</p> <p>Stage 5 The experienced small exporter</p> <p>Stage 6 The experienced large exporter</p>	<p>Stage 1 Export awareness: Problem of opportunity recognition, arousal of need</p> <p>Stage 2 Export intention: Motivation, attitude, beliefs, and expectancy about export</p> <p>Stage 3 Export trial: Personal experience from limited exporting</p> <p>Stage 4 Export evaluation: Results from engaging in exporting</p> <p>Stage 5 Export acceptance: Adoption of exporting/rejection of exporting</p>

Tabela 1 – Modelos de internacionalização relacionada à inovação
Fonte: ANDERSEN, 1993, p. 213.

A partir da leitura acima, pode-se observar que a literatura acerca do modelo relativo à inovação tem como limitação descrever um passo-a-passo exclusivo para exportação. O modelo não abrange outros tipos de internacionalização.

2.1.7 Fluxo de conhecimento

A teoria de Kogut e Zander (1993, p. 625-626) entende que as organizações são comunidades sociais que adquirem e transferem conhecimento. As empresas multinacionais se distinguem por serem estruturadas o suficiente para transferir conhecimento para além das fronteiras nacionais. Essa diferenciação é denominada “vantagem comparativa”. O modelo de gestão de conhecimento criado pelos autores permite o desenvolvimento das firmas e a manutenção do seu poder de competitividade (OLIVEIRA JR.; FLEURY; CHILD, 2001).

A teoria do Fluxo de Conhecimento parte de duas premissas. A primeira de que as diferenças na capacidade produtiva levam as firmas a se especializarem e a comercializarem produtos e serviços que demonstrem capacidade superior a de seus concorrentes. A segunda premissa é a de que os custos de depender de outras firmas para operar a sua própria fazem com que internalizem o mercado. Essas duas observações explicam por que a atividade econômica deve ser organizada dentro da própria firma e por que o IED deve ser feito quando as transações são realizadas com países estrangeiros (KOGUT; ZANDER, 1993, p. 626).

O objetivo do trabalho em questão é resolver a contradição sobre conhecimento como um bem público ou tácito ao desenvolver dimensões de ensinamento, confiabilidade e complexidade. O segundo objetivo é questionar a suposição que prevalecia na academia de que as firmas existiam para internalizar mercados. A proposição dos autores é a de que quanto mais tácito for o conhecimento, mais facilmente ele é transferido (KOGUT; ZANDER, 1993, p. 626-627).

Em seu trabalho posterior, Kogut e Zander afirmam que a identidade é o elemento que forma a estrutura de aprendizado das empresas. O conhecimento é mais valioso que as transações de mercado quando a identidade conduz ao conhecimento social. Quando há identificação dos membros com a firma, as regras e procedimentos internos são mais facilmente assimilados e a comunicação, facilitada (KOGUT; ZANDER, 1996).

Kogut e Zander (1993, p. 625) testam a capacidade de empresas com conhecimento tecnológico especializado de transferir a produção para subsidiárias estrangeiras ou para terceiros. Foi constatado que quanto mais complexo é ensinar a tecnologia para outras firmas, maiores são as chances de o conhecimento permanecer centralizado na sede. Com isso, é possível afirmar que a escolha sobre como transferir a produção para outra firma está relacionada à capacidade de passar o conhecimento da sede para a sucursal, e não à transação abstrata entre mercados. A partir dos conceitos: 1- firma como especialista na transferência de conhecimento e 2- rearranjo do conhecimento entre as firmas, Kogut e Zander criaram a teoria evolucionista das empresas multinacionais.

2.1.8 Perspectiva *Networks*

A perspectiva *networks* vê o mercado como uma rede de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989) e por isso, as decisões sobre internacionalização são tomadas por meio das relações que se estabelecem dentro dessas redes de negócios (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 6). Segundo Cook e Emerson (1978), redes são definidas como um conjunto de relacionamentos em que são realizadas trocas.

As empresas expressam interesse em se internacionalizar não como uma reação à pressão do mercado, como prevê a teoria de Uppsala, mas para seguir os membros da rede e desenvolver relacionamentos (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 8). As firmas necessitam de outras firmas dentro da rede para que haja competição e cooperação entre elas. Com isso, é possível agregar valor ao produto ou serviço que chega ao consumidor final (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996). Esses membros da rede podem ser concorrentes, clientes ou parceiros (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 8), como fornecedores e canais intermediários (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996), em países distintos (BARBOSA, 2005, p. 40). Além dos relacionamentos mencionados, é necessário ressaltar a importância da relação matriz-subsidiária e subsidiária- subsidiária uma vez que a teoria também destaca a relação entre as unidades de uma própria multinacional (BARBOSA, 2005, p. 41).

Para a teoria das redes, qualquer produto ou serviço pode ser internacionalizado desde que esteja alinhado com as relações estabelecidas dentro da rede (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 9). Empresas que ainda não se internacionalizaram também poderiam optar por expandir suas fronteiras por influência das multinacionais experientes com quem possuem ligação na rede (BONACCORSI, 1992). Além disso, para os teóricos dessa perspectiva, a internacionalização se desenvolveria conforme a relação das redes demandasse (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 10). É por isso que Hakansson e Snehota (1995) afirmam que o processo de internacionalização é o resultado de ações realizadas gradualmente. Por outro lado, o relacionamento intra-rede pode causar mudanças estruturais e, conseqüentemente, descontinuidade no processo de internacionalização (BARBOSA, 2005, p. 41).

A escolha do país também depende das relações formadas ou almeçadas na rede. Essa dinâmica, segundo a teoria, reduz os riscos da internacionalização uma vez que a escolha é feita através da rede de negócios (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 12). O desempenho das empresas no processo de internacionalização depende não só da própria empresa, dos recursos e da experiência, mas também do desempenho de outras empresas e da rede de relacionamento que existe entre as mesmas (WILKINSON; MATTSSON; EASTON, 2000). Sendo assim, pode-se observar que a decisão por se internacionalizar depende tanto da empresa em si quanto do mercado (*networks*) (JOHANSON; MATTSON, 1986).

É possível aprofundar a literatura sobre o tema por meio do trabalho de Axelsson e Agndal (2000). Os autores analisam o processo de internacionalização sob o nível do indivíduo. Os grandes impulsionadores da internacionalização estão em um nível abaixo da relação entre empresas. O relacionamento entre indivíduos e a rede de contatos pessoais é a essência da relação interpessoal bem como o facilitador do movimento de internacionalização.

2.1.9 Empreendedorismo Internacional

A teoria do empreendedorismo internacional busca explicar como empreendedores visualizam novas oportunidades para as suas *start-ups* ou novas empresas e as motivações que os levam a operar internacionalmente (ZAHRA; KORRI; YU, 2005). No entanto, a teoria do empreendedorismo pode ser aplicada para empresas já estabelecidas pois necessitam desse conhecimento para serem melhores competidoras (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 6).

A internacionalização é definida como o processo de envolvimento contínuo nas operações internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Para Schumpeter (1934), internacionalização é um exemplo de mudança estratégica que pode ser definida como uma ação empreendedora. A perspectiva empreendedora é utilizada para analisar o comportamento internacional da firma (ANDERSSON, 2000, p. 68).

O nível de análise é o indivíduo empreendedor, que toma decisões racionais para os movimentos internacionais que a firma deve tomar (ANDERSSON, 2000). São considerados três tipos de empreendedor: de mercado, técnico e estrutural. O empreendedor de mercado é aquele que vai ao mercado à procura de

novos mercados. O empreendedor técnico atende as demandas não solicitadas devido ao seu conhecimento. O empreendedor estrutural visa à reestruturação da indústria em que sua empresa está inserida, como a movimentação para países estrangeiros (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 8).

Segundo a perspectiva empreendedorismo internacional, cabe ao tomador de decisão - o empreendedor - a escolha sobre quais produtos ou serviços podem ser destinados ao mercado externo (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 9), como se dá o movimento de internacionalização (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 10) e para quais países será realizada a internacionalização (ANDERSSON, 2000). Se o empreendedor for considerado “técnico”, sua decisão está baseada em quais países fazem as solicitações. No caso do empreendedor “estrutural”, a preferência se dá por indústrias maduras uma vez que a maior parte é globalizada. Se o empreendedor for “de mercado”, tende a escolher mercados em ascensão.

O empreendedor não atua no “vácuo” pois faz parte da sociedade. Dessa forma, é influenciado pelo ambiente mas também o influencia por meio dos seus processos. O ambiente empreendedor é dividido em três níveis, macro, meso e firma, conforme se pode observar abaixo.

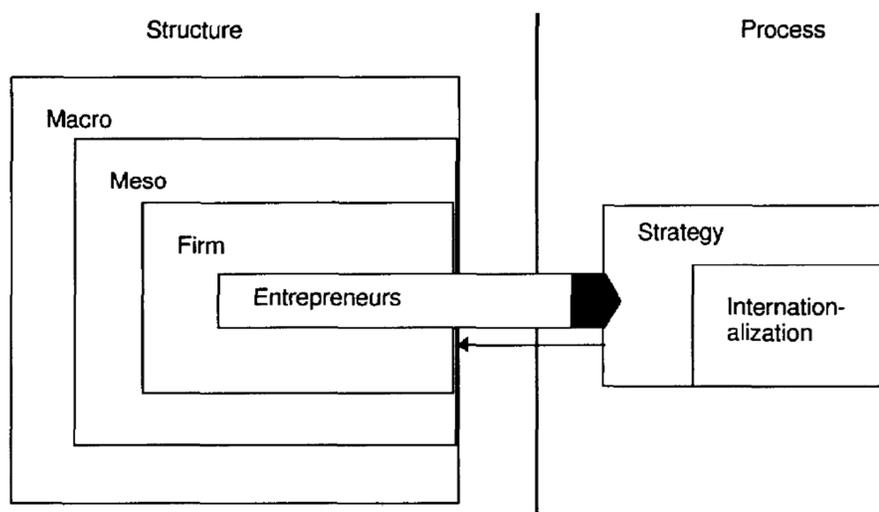


Gráfico 4 – A internacionalização da firma pela perspectiva empreendedora

Fonte: ANDERSSON, 2000.

No nível da firma, são estudados os seguintes conceitos: estrutura organizacional, desenvolvimento de produto, aprendizado (JOHANSON; VAHLNE, 1990; CYERT; MARCH, 1963), cultura corporativa (ALVESSON,

1989), competência central (PRAHALAD; HAMEL, 1990), custos de transação e vantagens específicas da firma (DUNNING, 1988). No nível intermediário (meso), constituem-se os *players* que lidam com a firma, como clientes, concorrentes e fornecedores. São estudados também estrutura da indústria (PORTER, 1980, 1981), *networks* (FORSGREN; JOHANSON, 1992) e sabedoria industrial (GRINYER; SPENDER, 1979). Além dos elementos mencionados, a perspectiva empreendedora considera a percepção do indivíduo sobre as situações e a habilidade de influenciar a estrutura da indústria. No nível macro, que constituem os níveis global e nacional, são analisadas as condições dos fatores (DUNNING, 1988; PORTER, 1990) e distância psíquica (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977; NORDSTRÖM, 1991). Apesar de o nível macro ser difícil de ser influenciado por indivíduos e firmas, ele é muito importante para o empreendedor pois a interpretação do indivíduo sobre o ambiente macro é mais importante que os fatos quando se trata de escolher estratégias internacionais (ANDERSSON, 2000).

É necessário que os tomadores de decisão detenham recursos, incluindo *know-how*, que vão além do próprio empreendedor, para que possam agir (ANDERSSON, 2000, p. 67). As redes de contatos pessoais são uma forma importante de obter esses recursos (DAHMEËN, 1995) e podem ter um peso maior do que cálculos racionais no momento da decisão (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 12).

2.2 **Formas de entrada**

Uma vez decidido que a empresa se internacionalizará, tem-se início a escolha pelo modelo mais adequado de entrada (BARBOSA, 2004). A escolha sobre as formas de entrada no mercado internacional é um fator importante para o desempenho na internacionalização da empresa. Segundo Dunning (1988), dimensões como risco político, perspectiva de crescimento de mercado influenciam a maneira como as empresas entrarão no país de destino. Em países como a China, em que há restrições para entrada de empresas estrangeiras em determinados setores, excesso de burocracia e corrupção, a exportação ou o licenciamento pode ser uma opção viável.

2.2.1 Exportação

Esta forma de relação com o mercado externo se dá quando não há implantação de subsidiárias ou filiais no exterior (CERCEAU; TAVARES, 2002). São consideradas de baixa complexidade e uma forma interessante de adquirir conhecimento sobre o mercado internacional. Podem ser realizadas de três formas: direta, intermediada e auxiliada ou cooperativa.

- **Exportação direta:** a firma estrutura seu próprio departamento internacional dedicado às exportações. A exportação direta permite que a firma detenha alto controle sobre o produto exportado, uma vez que o processo é administrado pela própria empresa, e sobre a rede de distribuição no exterior, pois a própria firma fica encarregada de buscar parceiros no exterior.
- **Exportação intermediada e auxiliada:** a firma utiliza um intermediário que leva o produto ao exterior. Como os intermediários costumam conhecer bem o país de destino do produto, esta opção traz menor risco para a firma que deseja exportar. A empresa não precisa sair em busca de parceiros pois seu intermediário já possui uma rede de relacionamento. Além disso, o custo é relativamente menor se comparado à exportação direta pois não é necessário dedicar uma equipe para isso. Por outro lado, o distanciamento do processo traz maior risco em relação à perda de controle do produto no país estrangeiro.
- **Exportação cooperativa ou *piggyback*:** uma empresa usufrui do canal de distribuição de outra firma para vender seus produtos no mercado internacional (JAIN, 1990). Para que haja sucesso nesse tipo de parceria, é necessário que: (i) os produtos das duas firmas se complementem e (ii) tenha apelo para o mesmo tipo de consumidor. Em comparação à exportação intermediada e auxiliada, a cooperativa oferece menor custo e investimento além de maior controle sobre a comercialização do produto no exterior (KEEGAN; GREEN, 1999).

2.2.2 Investimentos diretos

As empresas que optam pelo investimento direto são aquelas que visam deter o controle sobre as operações no exterior. Para isso, necessitam realizar um investimento maior do que seus concorrentes. Kotabe e Helsén (1988) apresentam dois tipos de investimento direto: implantação de filiais e subsidiárias, também chamados de investimentos *greenfield*, e aquisições:

2.2.2.1 Aquisição

Neste modelo, a empresa estrangeira adquire uma firma já estabelecida no país de destino. Essa decisão pode ser motivada pelo acesso facilitado a marcas consolidadas, à tecnologia, aos canais de distribuição e ao mercado local. Quando há interesse em ter acesso a essas condições de maneira rápida, a aquisição de uma empresa local se torna uma opção viável. Por outro lado, a aquisição apresenta desvantagens. Por exemplo, no caso de países cujo idioma é diferente um do outro, pode haver problema de comunicação entre as partes. Outro problema está relacionado ao choque cultural. Quando uma empresa estrangeira adquire uma empresa do país de destino e tanto os países quanto as organizações dessas duas empresas têm culturas diferentes, o processo de aquisição pode ficar prejudicado (CERCEAU; TAVARES, 2002).

2.2.2.2 Subsidiárias (*Greenfield*)

No investimento *greenfield*, não há a aquisição de uma nova empresa. A firma estrangeira abre uma subsidiária no país de destino. Observa-se, então, que há a criação de um novo negócio para a mesma organização. Dentre as vantagens, estão a maior flexibilidade sobre o processo decisório e a não necessidade de integração com a firma local. Por outro lado, esse tipo de investimento apresenta riscos maiores que a aquisição por necessitar um investimento mais alto de capital, de recursos e de tempo já que não há um parceiro no país de destino (CERCEAU; TAVARES, 2002).

2.2.3 Contratual

Dentro da via contratual, são apresentadas as seguintes formas de entrada no mercado internacional: acordos de licenciamento, franquias, contratos de gestão e alianças estratégicas.

2.2.3.1 Licenciamento

As firmas podem estabelecer acordos de licença para realizar diversos serviços, como a fabricação de produtos, exploração de uma marca ou de um serviço, distribuição, patentes, tecnologia ou *know-how* (CERCEAU; TAVARES, 2002). O grande obstáculo a esse tipo de acordo reside no fato de parceiros estarem adquirindo conhecimento podendo, assim, tornarem-se potenciais concorrentes (KEEGAN; GREEN, 1999).

2.2.3.2 Franquia

O modelo de franquia permite que o conceito do negócio seja replicado por outras organizações. O franqueado paga *royalties* ao franqueador para ter acesso a manuais, plano de marketing, padrões e procedimentos. É responsabilidade do franqueado se manter à frente do negócio (CERCEAU; TAVARES, 2002).

2.2.3.3 Contratos de gestão

Na forma de entrada em que se utilizam contratos de gestão, firmas locais são contratadas, por meio de participação nos lucros ou de rendimento fixo, de gerir as operações de outras firmas estrangeiras (contratantes) (CERCEAU; TAVARES, 2002). Esse modelo não requer grandes investimentos e as empresas estrangeiras continuam detendo o controle sobre a estratégia de marketing. Por outro lado, há a desvantagem de a empresa local adquirir *know-how* sobre os processos da estrangeira e se tornar uma futura concorrente (KOTABE; HELSEN, 1998).

2.2.3.4 Alianças estratégicas

Aliança estratégica ocorre quando duas ou mais organizações cooperam pelo desenvolvimento ou venda de produtos e serviços. As alianças podem ser estabelecidas de três maneiras: A primeira, *non-equity*, se dá quando as empresas cooperam mas não assumem cargos na outra empresa. O contrato é o mecanismo formal de consolidação dessa aliança. Como exemplo, têm-se os contratos de licenciamento, de fornecimento e de distribuição. O segundo tipo de aliança estratégica, chamado de *equity*, são estabelecidos por meio de contratos de propriedade sobre os parceiros estratégicos. A terceira forma de aliança é denominada *joint venture* e é realizada quando da criação de uma firma independente. (BARNEY, 1997, p. 363-364).

Alianças estratégicas servem para aprender habilidades importantes dos seus concorrentes e, com isso, tornam-se um incentivo para as firmas cooperarem (BARNEY, 1997). Devem proporcionar mais êxito às firmas que a executam do que as empresas que entram sozinhas em um mercado competitivo (LORANGE; ROOS, 1996).

- *Joint Ventures*

Duas empresas, uma estrangeira e uma nacional, firmam um acordo para criar uma terceira empresa no mercado-alvo. Nesse modelo de aliança estratégica, os papéis são bem definidos assim como os recursos gerados são divididos. Em relação às subsidiárias e filiais, as *joint-ventures* são consideradas de menor risco posto que as firmas dividem os lucros e os riscos (DUTRA, 1997).

A vantagem das JVs é que os pontos fortes da cadeia de valor de cada empresa são incluídos e substituem os pontos fracos. Além disso, em países como a China, que restringe a entrada de empresas estrangeiras a setores específicos da economia, as JVs tornam-se uma opção viável (KEEGAN; GREEN, 1999).