

---

## **ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS EMERGENTES: UM ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS BRASILEIROS**

**Janaína Maria Bueno**

Universidade Positivo, Brasil

**Carlos Roberto Domingues**

Universidade Positivo, Brasil

### **RESUMO**

O interesse pelas economias emergentes e por suas empresas aumentou na última década. Esse movimento recente não significa dizer que as teorias e modelos anteriores não sejam úteis, porém é preciso analisar, de forma mais abrangente, uma série de fatores específicos do contexto e da gestão desse tipo de empresa. Assim, neste artigo foram analisadas as estratégias de internacionalização utilizadas por seis empresas brasileiras, comparando-as com alguns dos modelos de internacionalização. A pesquisa é de abordagem qualitativa e foram feitas entrevistas em profundidade com profissionais do nível de gerência das empresas. As organizações foram divididas em três grupos de acordo com seu tempo de internacionalização (Grupo I – mais de dez anos; Grupo II – entre cinco e dez anos; e Grupo III – menos de cinco anos). Observou-se que, para as empresas dos Grupos I e III, os modelos econômicos de ciclo de vida do produto (Vernon, 1966 e 1979) e do paradigma eclético (Dunning, 1980, 1988 e 2000) ajudam a explicar as motivações para a internacionalização e o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1979, 2009) explica, pelo menos em parte, as decisões de escolha de alguns poucos países. Já para as empresas do Grupo II, o modelo de ciclo de vida do produto não é motivo para a internacionalização, as escolhas tiveram mais a ver com oportunidades do setor e características dos produtos e serviços.

**Palavras-chave:** Economias emergentes. Estratégias de internacionalização. Empresas brasileiras.

---

## **INTERNATIONALIZATION STRATEGIES OF EMERGING COMPANIES: A COMPARATIVE STUDY OF BRAZILIAN CASES**

### **ABSTRACT**

The interest on emerging economies and on their companies increased in the last decade. This recent movement does not mean the previous theories and models are useless, but we have to consider in-depth specific context factors and the management of companies from these economies. Thus, this paper analyzed the internationalization strategies used by six Brazilian companies by comparing them with some models of internationalization. The research approach was qualitative and interviews were conducted with professionals from the corporate management level. The companies were divided into three groups according to their time of internationalization (Group I – more than ten years, Group II – between five and ten years, and Group III – less than five years). Groups I and III results: the motivations for companies' internalization was explained by economic models like Product Life Cycle Model (Vernon, 1966 and 1979) and the Eclectic Paradigm Model (Dunning, 1980, 1988 and 2000) and Uppsala Model (Johanson and Vahlne, 1979; 2009) explains, at least, the choice decisions of a few countries. As for the companies in Group II, the choices had more to do with the opportunities of the sector and the characteristics of products and services than economic and behavior.

**Key-words:** Emerging economies. Internationalization strategies. Brazilian companies.

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas são influenciadas por mudanças em seus contextos socioeconômicos que afetam sua dinâmica externa e interna e como consequência seu planejamento e suas estratégias. Elas também diferem à medida que o tempo passa, para Castells (2006), existe uma diferença clara entre as economias antes e após a segunda Guerra Mundial e as economias da segunda metade do século XX. A diferença está no crescimento e avanço das grandes corporações e na revolução das tecnologias de informação e sua difusão, tanto no âmbito social quanto no econômico, que contribuíram para a formação de uma economia global.

Também houve transformações nas condições de competição e de atuação das empresas. Elas estão e estarão cada vez mais sujeitas aos fatores que influenciam seus resultados nos setores de atividades e nas sociedades nas quais estão inseridas. A busca por expansão dos negócios, exploração de novos mercados, necessidade de otimização de recursos e consolidação de suas operações são fatores impulsionadores para o processo de internacionalização de uma empresa (Dunning, 1988, 2000; Johanson & Vahlne, 2009; Gammeltoft, Barnard & Madhok, 2010).

No Brasil, depois dos anos 2000, a competitividade das empresas brasileiras e a visão da gestão passaram a ser cada vez mais voltadas para o mercado global. Essa realidade demonstra a necessidade de as empresas brasileiras planejarem suas estratégias, contemplando a possibilidade da internacionalização de suas empresas. Antes visto como local para a instalação de subsidiárias de multinacionais, o Brasil tem marcado o cenário internacional com a expansão de empresas brasileiras que, por meio de processos de aquisição, fusão, parcerias ou instalação de subsidiárias, têm aumentado sua atuação e operação ao redor do mundo, o que traz à tona a necessidade da ampliação de estudos sobre as estratégias adotadas por essas empresas.

## **2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

A internacionalização das empresas tem sido objeto de estudos dos meios acadêmicos da área de negócios e gestão internacional desde os idos dos anos 1960. Na abordagem de Negócios Internacionais, de viés econômico, destaca-se o modelo de Vernon (1966, 1979), que surgiu para complementar as teorias de internacionalização da época, baseadas somente na comparação de custos de produção e comercialização. Esse modelo abordou o potencial do mercado consumidor para explicar a internacionalização das empresas, porque, depois de exploradas as oportunidades e atendida à demanda do mercado no país de origem, a empresa passaria a exportar para outros países sua operação e assim recomençaria todo o ciclo de vida do produto, com a expectativa de lucratividade e um bom desempenho global de suas atividades.

Esse modelo deu mais ênfase ao ciclo de inovação dos produtos, aos efeitos da economia de escala e aos papéis do desconhecimento e da incerteza nos padrões de comercialização. Quanto mais distantes os mercados, maior a probabilidade de introduzir um produto em fase de maturidade ou declínio em seu país de origem (geralmente mais desenvolvido) para outro país (menos desenvolvido ou em desenvolvimento). As subsidiárias estrangeiras adotam os mesmos processos e práticas da matriz, pois o produto já atingiu certo grau de maturidade em seu ciclo de vida dentro do mercado doméstico. Isso significa que seus processos e práticas foram aprimorados e padronizados para ganhos de escala e para garantia de que, independentemente do local, o produto fabricado seja o mesmo (Vernon, 1966, 1979).

Outro modelo, o Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988, 2000), utiliza os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização sobre quais características das empresas e dos mercados estimulam o investimento direto no exterior, fazendo a diferenciação entre as características dos produtos e dos mercados. Na

teoria dos custos de transação, segundo Williamson (1983), a decisão de uma empresa de atuar no exterior depende da análise entre os custos de coordenação da atividade dentro da estrutura da empresa – para isso, cria-se uma subsidiária no exterior – e os custos de transação da operação pelo mercado, seja via exportação ou licenciamento da marca, por exemplo. Assim, a empresa optará pela forma de internacionalização que acarrete menores custos. Além dos custos de transação, o modelo do Paradigma Eclético utiliza a teoria da internalização de Buckley e Casson (2002), que afirmam que a empresa internaliza ou integra as transações ineficientes ou dispendiosas realizadas pelo mercado. Ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, dessa forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro, obtendo, assim, vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno. Ao unir essas teorias, Dunning (1980, 1988) busca identificar os fatores que explicam a distribuição geográfica das atividades das empresas e o padrão industrial adotado. Para isso, o Paradigma Eclético é composto pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior: as vantagens da propriedade (*ownership*), de localização (*location*) e de internalização (*internalization*).

As vantagens de propriedade levam à manutenção do domínio do recurso utilizado pela empresa em outro país, ou seja, uma subsidiária no exterior mantém o controle da empresa sobre a marca, processo ou tecnologia. As vantagens de localização comparativas entre os países direcionam a escolha de determinado país para o investimento. Assim, a empresa escolhe o mercado que oferece o melhor conjunto de condições, como salários mais baixos, profissionais especializados, acesso a matéria-prima, incentivos fiscais, menor burocracia, etc. As vantagens de internalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as operações realizadas pelo mercado (Dunning, 1980, 1988, 2000).

Por meio das vantagens desse modelo, é possível analisar como o investimento é feito, porém ele não detalha nem analisa o processo e o

modo de entrada, nem a sequência do uso de recursos. Para tomar a decisão de como melhor conduzir o processo de internacionalização, o gestor precisa de informações e, frequentemente, não conhece detalhadamente todas as opções antes de experimentar o mercado estrangeiro.

Por isso a chamada perspectiva comportamental, desenvolvida na área de Gestão Internacional, surgiu com pesquisadores da Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990, 2009) e assume que existem informações disponíveis a respeito das variáveis envolvidas. O gestor consegue acessar essas informações e, com isso, escolher não só o mercado-alvo, mas a forma de entrar nele e os principais desafios que irá encontrar.

Na perspectiva comportamental, o modelo de Uppsala compreende a internacionalização como um processo composto por diversas fases que podem ser sequenciais ou não. Em um primeiro momento, as organizações limitam-se a transações comerciais que envolvem importações e/ou exportações. Porém, caso a organização estabeleça uma representação fixa, como um escritório comercial em outro país, ela já será considerada uma organização internacional. Além disso, se realizar investimentos diretos em instalações produtivas no exterior, ela passará para outra fase: a de empresa multinacional. A evolução dessa fase é a criação de subsidiárias em diferentes países. Nesses modelos gradativos de internacionalização, uma das premissas é que o conhecimento e o comprometimento com os mercados estrangeiros sejam graduais, conforme Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990).

Um conceito do modelo de Uppsala é o de "distância psíquica". Ela está diretamente relacionada à percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer internacionalizar. Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) identificaram em suas pesquisas que a distância psíquica entre a Suécia e outros países ocorria pela soma dos fatores (nível de desenvolvimento, nível de educação,

linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos entre o país de origem e o mercado estrangeiro), que interferia no fluxo de informações entre eles. Essa característica cria, além da predisposição de escolha, a de injetar recursos para que esse processo tenha sucesso, pois é claro que haverá menor resistência quando comparada a internacionalização para um país de cultura muito distante. Essa situação rende à empresa uma condição de aprendizagem sobre si mesma, sobre o mercado e sobre sua capacidade de internacionalizar-se em diferentes mercados (Cyert & March, 1963; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

Posteriormente, Nordström e Vahlne (1992) associaram ao modelo a importância do tamanho do mercado e determinantes econômicos. Porém observam que, quando em mercados em que o nível de internacionalização já é altamente desenvolvido, a distância psíquica seria facilmente superada pelas forças competitivas e outros fatores. Também é de considerar que os pesquisadores da Escola de Uppsala não afirmaram que a teoria evolucionista traria todas as respostas para o processo de entrada em mercados internacionais.

Em 2009, com o modelo de internacionalização da Escola de Uppsala completando três décadas, Johanson e Vahlne (2009) publicaram um artigo no *Journal of International Business Studies*, em que revisitaram o modelo. Do ponto de vista econômico e regulatório, as mudanças foram intensas e dramáticas, assim como o foram as mudanças nas organizações. Do ponto de vista da pesquisa, novos conceitos e *insights* surgiram para somar ou contrapor-se ao modelo de Uppsala, já que, na opinião dos próprios autores, na década de 1970 eram poucos e rudimentares os conhecimentos sobre a complexidade das dificuldades de internacionalização. Eles apontam que, atualmente, o ambiente de negócios configura-se muito mais como uma rede de relacionamentos do que o mercado clássico com seus fornecedores e consumidores independentes. Essa rede de relacionamentos forma a base potencial para a aprendizagem

e para a construção de confiança e de comprometimento, ambas precondições para a internacionalização.

Para Johanson e Vahlne (2009), a configuração da rede de relacionamentos, da qual a empresa faz parte, influencia na escolha do modo de entrada em outros países. Da mesma forma, o modo de entrada em um mercado estrangeiro pode causar mudanças no contexto de relacionamentos da empresa. Diante disso, a externalidade é hoje a raiz da incerteza, em relação à rede de relacionamentos, mais do que a distância psíquica. E essa seria uma das principais mudanças no modelo, já que os mecanismos de mudança continuam praticamente os mesmos da versão original e com a mesma aplicação.

Apesar de muito utilizado e citado por diversos autores que pesquisam a internacionalização de empresas, o Modelo de Uppsala não explica todos os processos de internacionalização das empresas ao redor do mundo. Alguns autores criticam o gradualismo da internacionalização e demonstram, por meio de pesquisas empíricas, que muitas empresas podem passar por situações distintas do demonstrado pelo modelo de Uppsala, em que o relacionamento entre a matriz e a subsidiária dá origem a sequências incrementais no seu *modus operandi*, conforme descrito por Rezende (2002).

Outro modelo dentro da abordagem comportamental é o modelo de *Born Globals* (nascidas globais), em que não há a evolução da internacionalização por meio de fases. Elas já são criadas com base em estratégias internacionais, inclusive com a abertura imediata de subsidiárias no exterior (Oviatt & Mcdougall, 1994). Uma das principais formas de entrada no mercado externo é a aliança estratégica que permite o acesso a recursos estrangeiros para produção e comercialização.

Assim, nesse *continuum* podem ser encontradas variações dos modelos citados e outros que privilegiam processos distintos, como fusões e aquisições internacionais, criação de rede de cooperação, dentre outros.



## 2.1 A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE ECONOMIAS EMERGENTES

Os conceitos de *first movers* e de *late movers*, explicados por Bartlett e Ghoshal (2000), abordam a questão do *timing* da estratégia de internacionalização e seus desdobramentos. Uma empresa, ao ser a primeira de seu setor a transformar sua operação em internacional, aceita o risco do desconhecimento, do investimento maior para enfrentar o ambiente ainda não explorado e para a consolidação de seu produto e de sua marca. Em contrapartida, ela tem a vantagem de ser a primeira a explorar e com isso tem mais chances de estabelecer seus diferenciais competitivos no novo mercado e de fidelizar os clientes a sua marca.

Já as empresas que iniciam a internacionalização por último, as *late movers*, saem em desvantagem no quesito fidelização e tempo de construção de marca no exterior. Mas elas têm a vantagem de entrar em um mercado já consolidado, em que o cliente já conhece o produto ou o serviço e as informações estão disponíveis para que uma análise mais profunda seja feita e as escolhas das estratégias sejam mais bem parametrizadas.

Além da experiência e do *timing* com a internacionalização, o contexto nacional, tanto do ponto de vista econômico quanto político e social, também tem relevância para as estratégias de internacionalização. Assim, considerar o cenário geopolítico atual é imprescindível para a análise das empresas de países emergentes – como o Brasil – frente à internacionalização.

A última década evidenciou um crescimento, sem precedentes, no que tange a investimentos estrangeiros diretos em economias de países emergentes, que, anteriormente, consideradas a “periferia do comércio global”, agora têm redesenhadas suas estruturas de negócios internacionais. De acordo com Gammeltoft et al. (2010), com base em dados da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), de uma quantidade insignificante de investimento na década de 1990, o

fluxo de investimento de economias emergentes no estrangeiro saltou para mais de 350 bilhões de dólares em 2008.

Por serem muito diversos, os países emergentes não devem ser vistos como uma definição e caracterização únicas. Por isso, nem sempre as teorias sobre internacionalização vão fazer sentido e conseguir explicar o que acontece nas multinacionais desses países, uma vez que a teoria econômica, quanto à da Escola de Uppsala, foi construída com a experiência de internacionalização de empresas de países desenvolvidos, principalmente da América do Norte e Europa (Bartlett & Ghoshal, 2000).

Com o aumento do interesse pelas economias emergentes e, conseqüentemente, por suas empresas, especialistas e acadêmicos têm estudado a internacionalização das chamadas "multinacionais emergentes". Esse termo, cada vez mais utilizado pela comunidade acadêmica, não tem uma definição clara, é mais um ponto de partida para diferenciar as empresas multinacionais que não são originárias de países desenvolvidos do que propriamente uma definição única do que realmente são (Gammeltoft et al., 2010).

As instituições e a história dos países emergentes são tão variadas quanto a dos países desenvolvidos. Muitos países emergentes vêm de um histórico colonial que deixou os mais variados legados. Além disso, muitas das multinacionais emergentes não são reconhecidas como tal, mesmo já tendo uma longa história de presença no mundo desenvolvido (Bartlett & Ghoshal, 2000; Luo & Tung, 2007; Chang, Mellahi & Wilkinson, 2009; Gammeltoft et al., 2010; Cyrino, Oliveira Jr & Barcellos, 2010).

Esse movimento recente não significa dizer que as teorias e modelos anteriores não sejam úteis, porém é preciso analisar, de forma mais abrangente, uma série de fatores específicos do contexto e da gestão de empresas multinacionais emergentes. Gammeltoft et al. (2010) citam o papel do governo como um dos fatores mais importantes para compreender o processo de internacionalização de empresas de países emergentes. Quanto mais ativo for o governo e mais interessado em internacionalização de sua economia, mais encorajará suas empresas no processo de

internacionalização, na tentativa de fortalecer sua competitividade internacional. Assim, maior poderá ser o apoio que as empresas desses países obtenham com o acesso privilegiado a certos insumos, crédito preferencial, subsídios e outros meios de suporte. Por outro lado, sem o apoio do governo, o motivo para as empresas buscarem mercados internacionais pode ser, justamente, uma forma de escapar das restrições burocráticas e tributárias de seu país, bem como da volatilidade de sua economia.

O ambiente institucional das multinacionais emergentes tem características distintas daquele dos países desenvolvidos, por vezes representadas por falhas de mercado. Essas diferenças trazem implicações para a estratégia e para a gestão dessas empresas. Por exemplo, de forma a economizar recursos tecnológicos, de gestão e físicos, muitas empresas emergentes organizam-se em grupos de negócios diversificados que podem ser relacionados ou não. Além de responder à preocupação com eficiência no uso de recursos, essa prática pode gerar vantagens adicionais na utilização de recursos entre unidades de negócios (Khanna & Yafeh, 2004; Gammeltoft et al., 2010).

Segundo esses autores, dada a natureza de seus ambientes domésticos, as multinacionais emergentes tendem a ter foco na produção de bens e serviços de custos competitivos e, no caso de alguns setores específicos, muitas delas estão tendo papéis importantes como consolidadoras globais do setor. Nas multinacionais emergentes, é significativa a intenção de adquirir e aumentar suas vantagens competitivas no exterior.

Pelo fato de possuírem experiência limitada com operações internacionais e serem, muitas vezes, as *late-movers* de seu setor, há uma tendência de as multinacionais emergentes trabalharem de forma mais agressiva, assumindo mais riscos e formando suas redes de trabalho de maneira mais fechada e com sistemas de controles mais personalizados (Bartlett & Ghoshal, 2000; Luo & Tung, 2007; Gammeltoft et al., 2010).

Um problema é que as multinacionais emergentes têm a maior parte de suas fontes de vantagens competitivas no ambiente doméstico, como o baixo custo de operações, sistemas de distribuição, marcas, relacionamento com os clientes e relações com o governo, diferentemente das multinacionais já estabelecidas e oriundas de países desenvolvidos. Essas vantagens não têm mobilidade, ou seja, são poucas as vantagens que uma empresa multinacional emergente pode ter no estrangeiro. Principalmente nas economias desenvolvidas, a vantagem é baseada no preço competitivo, o que não é facilmente sustentável como uma vantagem tecnológica ou referente à marca, por exemplo. É por isso que muitas delas optam pela aquisição de empresas já existentes no exterior ou pela compra de determinados ativos ou recursos que podem, rapidamente, transformar-se em vantagens globais de competitividade (Luo & Tung, 2007).

Outro fator importante a ser considerado no processo de internacionalização de multinacionais emergentes é que, em muitos casos, elas são mais confiantes na construção de redes de trabalho por possuírem mais afinidades étnicas, linguísticas ou culturais. É o que afirmam Dunning e Narula (2004), pois muitos dos países onde operam têm muitas coisas em comum com a realidade dessas empresas, fato também abordado no modelo de Uppsala no que diz respeito à distância psíquica.

Comparadas às multinacionais já maduras, as emergentes sofrem pela falta de experiência, por não terem suas imagens consolidadas no estrangeiro, por estarem em poucos países. Isso tudo as coloca em desvantagem diante das multinacionais maduras e aumenta sua dependência de profissionais com experiência internacional, que se tornam fundamentais para consolidar e solidificar as relações e a gestão, conforme Luo e Tung (2007) e Gammeltoft et al. (2010). Assim, devido às forças ambientais, à dinâmica e à complexidade a que as empresas estão sujeitas, os debates atuais a esse respeito demandam maiores aprofundamentos e contextualizações, não sendo, portanto, um tema já esgotado (Havila & Salmi, 2000; Rezende, 2002). A contextualização precisa levar em conta as realidades históricas, econômicas, sociais e culturais que ajudaram a

construir determinados pensamentos da gestão de negócios e da gestão de negócios internacionais. Por exemplo, o discurso sobre a necessidade de fixar competências essenciais e buscar o foco do negócio estabeleceu-se, em grande parte, nas organizações ocidentais e ocasionou o desmantelamento de grandes conglomerados nas décadas de 1960 e 1970. Mas os maiores e mais diversificados grupos de negócios permaneceram e dominam seus setores, na maioria dos mercados emergentes, conforme afirmam Khanna e Palepu (1997).

À medida que os mercados emergentes se abrem para a competição global, consultores e investidores estrangeiros pressionam para que as empresas desses mercados atuem em conformidade com o pensamento daqueles dos países desenvolvidos e diminuam seu escopo de negócios. Para Khanna e Palepu (1997), existem razões para preocupação com esse tipo de pensamento, pois o foco em competências e em um único ou em poucos negócios pode ser uma ótima estratégia para realidades como as de Londres e Nova York, mas não ser apropriado ou pertinente para outros locais. Empresas ocidentais de países desenvolvidos têm um conjunto de instituições que dão suporte a suas atividades de negócios, porém muitas dessas instituições não existem ou têm menor presença em outras regiões. A posição governamental também muda de país para país. Assim, é preciso analisar e adaptar as estratégias empresariais de acordo com o contexto institucional, afirmam Khanna e Palepu (1997), Chang et al. (2009) e Gammeltoft et al. (2010). Ou seja, dentro de determinado país, adaptar o produto, analisar a estrutura e o fluxo de capitais, o mercado de trabalho, o sistema regulatório e os mecanismos que garantem a execução dos contratos. Essa diferença de contexto institucional ajuda a explicar o êxito de grandes e diversificadas empresas em economias em desenvolvimento, como na Indonésia e Índia, e seus fracassos em mercados como o norte-americano ou o britânico.

Algumas diferenças no contexto de países emergentes estão presentes nos mercados do produto, pois tanto compradores quanto vendedores sofrem com a falta de informação por cinco razões: i)

infraestrutura de comunicação pouco desenvolvida; ii) quando circula a informação sobre um determinado produto; iii) não existem mecanismos que corroborem as informações dadas pelos vendedores; iv) organizações independentes de informação ao consumidor são raras e agências governamentais, muitas vezes, são inexistentes ou de pouco alcance; v) os consumidores não possuem mecanismos de devolução se um produto não faz o que foi prometido. A aplicação da lei é, frequentemente, “caprichosa” e lenta (KHANNA & PALEPU, 1997).

Como resultado da falta de informações, as empresas em mercados emergentes enfrentam custos mais altos na construção de credibilidade de suas marcas. Em contrapartida, depois que conseguem obter credibilidade perante seus consumidores, isso se mostra como uma imensa força diante de seus concorrentes, sejam eles locais ou empresas estrangeiras que queiram disputar esse mercado.

Assim como não é possível generalizar sobre o contexto que permeia cada empresa, também é preciso ter consciência de que a relação entre a matriz e as subsidiárias difere. De acordo com Child, Faulkner e Pitkethly (2000) e Farley, Hoenig e Yang (2004), isso ocorre devido a uma série de fatores, como aqueles ligados ao contexto econômico e social de cada país, o setor de atividade, a distância cultural entre elas e o estilo de gestão. Cada empresa multinacional difere na forma como implanta seus padrões de controle, o grau e os tipos desse controle sobre suas subsidiárias no estrangeiro.

Diante das teorias e modelos de internacionalização existentes e dos fatores e características peculiares das multinacionais emergentes, Gammeltoft et al. (2010) sugerem três opções para pesquisa e análise desse tipo de organização. A primeira opção seria expandir o escopo das teorias atuais, neste caso, expandindo a análise dos tipos de vantagens próprias que elas podem obter, quais habilidades políticas e de relacionamento com instâncias governamentais elas podem desenvolver e sua capacidade de prosperar em circunstâncias adversas.

A segunda opção seria não necessariamente expandir as teorias existentes, mas repensar alguns de seus conceitos, modificá-los para incorporar situações reais no contexto dessas empresas, como as imperfeições do mercado de capitais e fatores institucionais, como o suporte governamental.

A terceira opção consiste em desenvolver novas perspectivas teóricas. Apesar de não ser um consenso entre os autores da área, muitos deles têm proposto algumas vias de exploração, como Luo e Tung (2007), que argumentam que as multinacionais emergentes perpetram um processo distinto de internacionalização, pois buscam alcançar dois propósitos diferentes: obter recursos estrangeiros estratégicos e reduzir as restrições impostas pelo ambiente e mercado domésticos. O que se percebe é que muito ainda há para explorar sobre o tema, principalmente na perspectiva das multinacionais emergentes, que são o caso do Brasil.

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

O impulso dado no final do século XX para a internacionalização das empresas brasileiras foi decorrente dos processos de abertura da economia do Brasil e estabilização da moeda quando o país é exposto à competição internacional. Essa abertura da economia foi resultado de políticas macroeconômicas vinculadas ao governo Collor (1990-1992), com a quebra dos monopólios nacionais, permitindo a entrada de empresas internacionais, que teve como marco o setor de equipamentos de informática. Outra política desse governo foi a implantação do Programa Nacional de Desestatização, executado a partir de 1990. Em seguida, durante o governo de Itamar Franco (1992-1995), teve início o Plano Real e a estabilização da moeda. Também, nesse governo, no período de 1993 a 1997, foi ampliado o Programa Nacional de Desestatização. Porém o que se viu não foi necessariamente a internacionalização das empresas brasileiras.

O primeiro reflexo para as empresas brasileiras, segundo Batista Jr (1998), foi que elas passaram a sofrer o impacto das políticas

macroeconômicas adotadas associadas às distorções do sistema tributário. Além disso, as deficiências da infraestrutura econômica foram destrutivas para muitas empresas nacionais, penalizando com mais intensidade aquelas de menor porte e as mais expostas à competição com concorrentes estrangeiros.

As empresas brasileiras, mesmo à época já internacionalizadas, tornaram-se dependentes de uma série de mudanças e ajustes econômicos – um conjunto de políticas nos campos cambial, financeiro e comercial – para, finalmente, terem condições de atuação em âmbito internacional. Essas mudanças passaram a produzir seus resultados por volta de 2004, no primeiro mandato do governo Lula (2003-2006), com a transformação da economia brasileira em economia emergente. Dentre muitas ações desenvolvidas, a que teve impacto fundamental foi a transformação do Brasil em um país atrativo para a entrada de capital produtivo, isto é, novas empresas internacionais passaram a estabelecer-se no país, por meio de suas subsidiárias. Contudo, para que houvesse a consolidação do Brasil no cenário internacional, também foi necessária a inserção das empresas brasileiras em outros países. Assim, as empresas brasileiras com melhores condições econômicas passaram a internacionalizar-se (Lacerda, 2004; Batista Jr, 2005). Os autores observam, também, que o processo de internacionalização não é restrito a um grupo de empresas, consideradas como de grande porte. A exemplo de outros países, as empresas pequenas e médias passam a articular-se por meio de consórcios e arranjos produtivos para acessar mercados internacionais.

Apesar de todas as mudanças, dos esforços crescentes com o objetivo de tornar seu ambiente competitivo mais dinâmico e de estar entre as dez maiores economias do mundo, o Brasil ocupa posição secundária em termos de competitividade. De acordo com Cyrino et al. (2010, p. 93), “a inserção internacional do Brasil é ainda extremamente tímida, quando comparada a países desenvolvidos e em desenvolvimento”. O fato é que o Brasil tem atraído mais investimentos estrangeiros no que é chamada de “internacionalização de fora para dentro”, enquanto ainda apresenta



esforços tímidos no sentido inverso. Os autores comentam que as grandes empresas brasileiras estão no início de seus processos de internacionalização, apesar de suas operações no exterior já possuírem um peso significativo na receita.

Além disso, segundo esses autores, as empresas brasileiras optam por uma estratégia gradualista de internacionalização, nos moldes do Modelo de Uppsala, por causa do tamanho do mercado doméstico, pela falta, principalmente, de linhas de financiamento para atuação externa através de investimento direto e pelo custo Brasil. Isso demonstra que muitos desafios precisam ser vencidos para que um maior número de empresas brasileiras torne-se um *global player*. No entanto há evolução no processo de internacionalização das empresas brasileiras, já que muitas delas têm utilizado a estratégia de alianças com empresas estrangeiras como forma de entrada no mercado externo, além de aquisições e criação de subsidiárias em outros países, tanto para comercializar quanto para produção de seu portfólio no exterior.

### **3 METODOLOGIA**

Esta pesquisa usou a abordagem qualitativa, que enfatiza as especificidades de um fenômeno com relação a sua razão de ser e a suas origens (Haguet, 2007). Ela foi caracterizada como descritiva, pois visa especificar as estratégias e o processo pelo qual as empresas passaram em seu momento de internacionalização com a utilização de uma gama de práticas interpretativas interligadas cuja finalidade é compreender o objeto de pesquisa (Denzin & Lincoln, 2000, 2006; Gil, 1999).

A estratégia de pesquisa adotada foi a do estudo múltiplo de casos que, segundo Stake (2000), é aquele em que, devido ao pouco interesse intrínseco em um caso particular, o pesquisador pode estudar um número maior de casos para investigar um fenômeno, uma população ou uma condição geral. É um caso instrumental estendido para vários casos. Os casos – que podem ser ou não similares, redundantes ou variados entre si –

são escolhidos porque o pesquisador acredita que auxiliam a compreensão ou a teorização e também por tratar-se de um tema emergente. Nesse sentido, o estudo de caso múltiplo aumenta a possibilidade de retratar a realidade estudada com maior amplitude, colocando em evidência as similaridades e diferenças entre os casos.

Quanto à seleção preliminar para a construção do *corpus* desta pesquisa, um dos pontos mais relevantes foi a escolha das empresas convidadas a participar deste estudo. De acordo com Patton (2002), existem várias estratégias para a seleção de participantes de uma pesquisa de abordagem qualitativa. Foi utilizada aqui uma estratégia mista composta pelas estratégias de seleção por critérios predefinidos e seleção do melhor caso típico quanto às dimensões de interesse.

Para atender à primeira estratégia, foi analisada a metodologia do Ranking das Transnacionais Brasileiras, elaborado por professores e pesquisadores da Fundação Dom Cabral (2010). Este *ranking* baseia-se em um índice que busca refletir a transnacionalidade das empresas em um contexto brasileiro. Também foi consultado o banco de dados da Federação das Indústrias do Paraná (2010), que disponibiliza um relatório específico e anual das empresas paranaenses internacionalizadas.

A partir desses dados, foi feita uma classificação das empresas por tempo de internacionalização e criados três grupos: i) empresas internacionalizadas há mais de dez anos; ii) empresas internacionalizadas entre cinco e dez anos; iii) empresas internacionalizadas há menos de cinco anos. Uma vez agrupadas, as empresas foram convidadas por meio de correio eletrônico a fazer parte desta pesquisa. Das empresas que responderam e que preencheram o critério de participação, foram escolhidas duas de cada grupo, que melhor ilustravam ou realçavam seu grupo de internacionalização. Esse critério de escolha de amostra é chamado, por Patton (2002), de amostra por caso típico, pois busca ilustrar ou realçar o que é típico, normal, relativo à média.

Foram utilizados dois instrumentos para a coleta de dados: a entrevista semiestruturada e o levantamento em documentos oficiais das

empresas estudadas. Os dados foram interpretados utilizando-se técnicas de análise de conteúdo para os textos, documentos oficiais disponibilizados pelas organizações e entrevistas semiestruturadas. A partir da análise dos dados, foram identificadas categorias de análise que permitiram o entendimento de quais foram as estratégias de internacionalização das empresas e como foram concretizadas.

#### **4 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO**

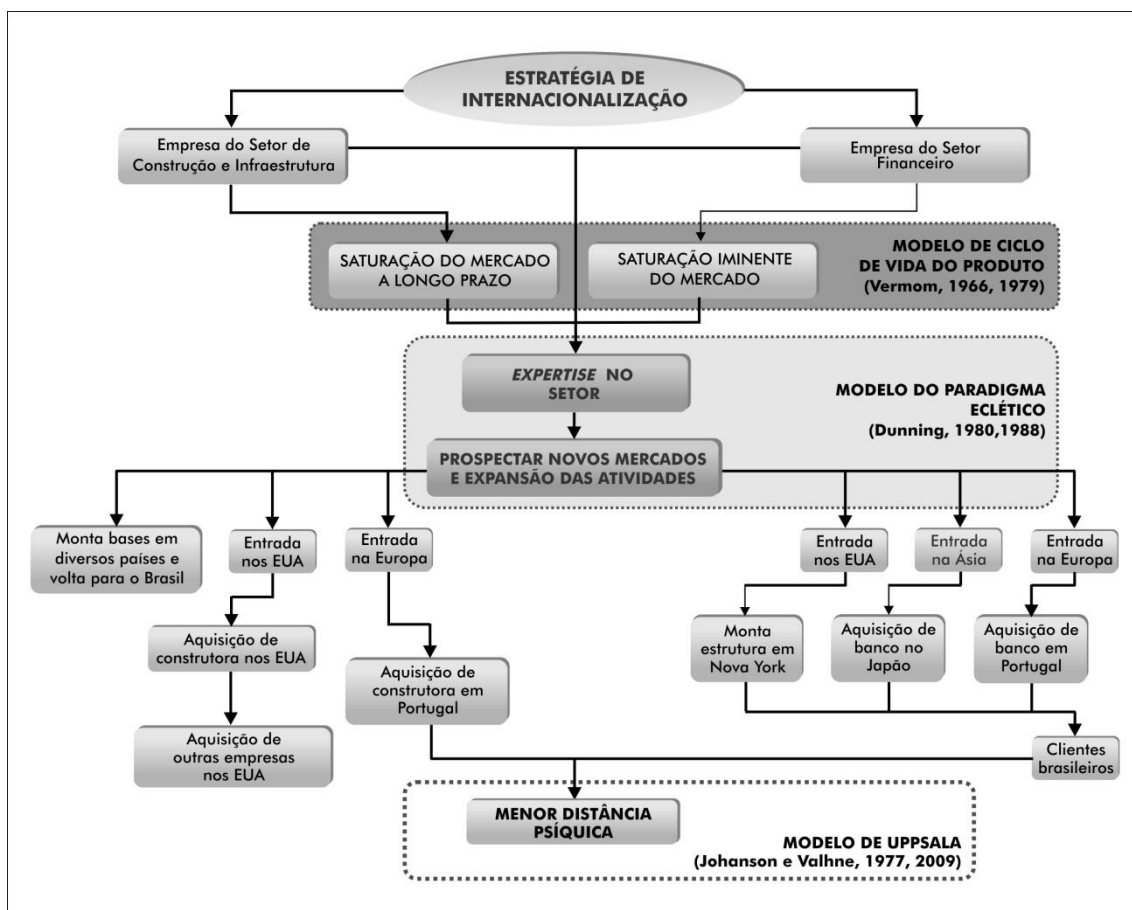
As empresas do Grupo I estão no mercado há mais de 40 anos e são consideradas de grande porte, tanto no que tange a seu faturamento quanto ao número de empregados. Atuam em setores distintos da economia e, em ambos os casos, de alta competitividade e tecnologia. São consideradas empresas bem-sucedidas em seus resultados e servem de referência para outras de seus setores. Os processos de internacionalização adotados por elas remetem aos seguintes modelos:

i) o econômico de internacionalização de Vernon (1966, 1979), em que é considerada a questão do ciclo de vida do produto e o potencial de novos mercados;

ii) o modelo de Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988), que trabalha a percepção dos custos de internacionalizar-se considerando que, ao operar no mercado externo, a empresa pode realizar as atividades internamente e, dessa forma, não assumir as transações ineficientes do mercado estrangeiro e, assim, obter vantagens pela manutenção da propriedade do conhecimento interno e pela análise de três tipos de vantagens para a escolha na atuação no exterior: da propriedade, de localização e de internalização;

iii) o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977, 1990, 2009), que está diretamente relacionado à percepção de proximidade ou não da cultura, valores, práticas gerenciais e educação dos países para onde se quer internacionalizar.

Para se internacionalizarem, as empresas deste grupo passam a adquirir unidades no exterior, sem um processo de gradualismo (exportação, montagem de escritório etc.). Outra questão inerente ao modelo de Uppsala, adotado pelas empresas desse grupo, é que em determinado momento as organizações levam em consideração para aquisição de novas unidades a questão da menor distância psíquica. A Figura 1 mostra que as estratégias de internacionalização das empresas deste grupo são estimuladas pela perspectiva de saturação do mercado no longo prazo, bem como pelo surgimento de oportunidades no exterior.



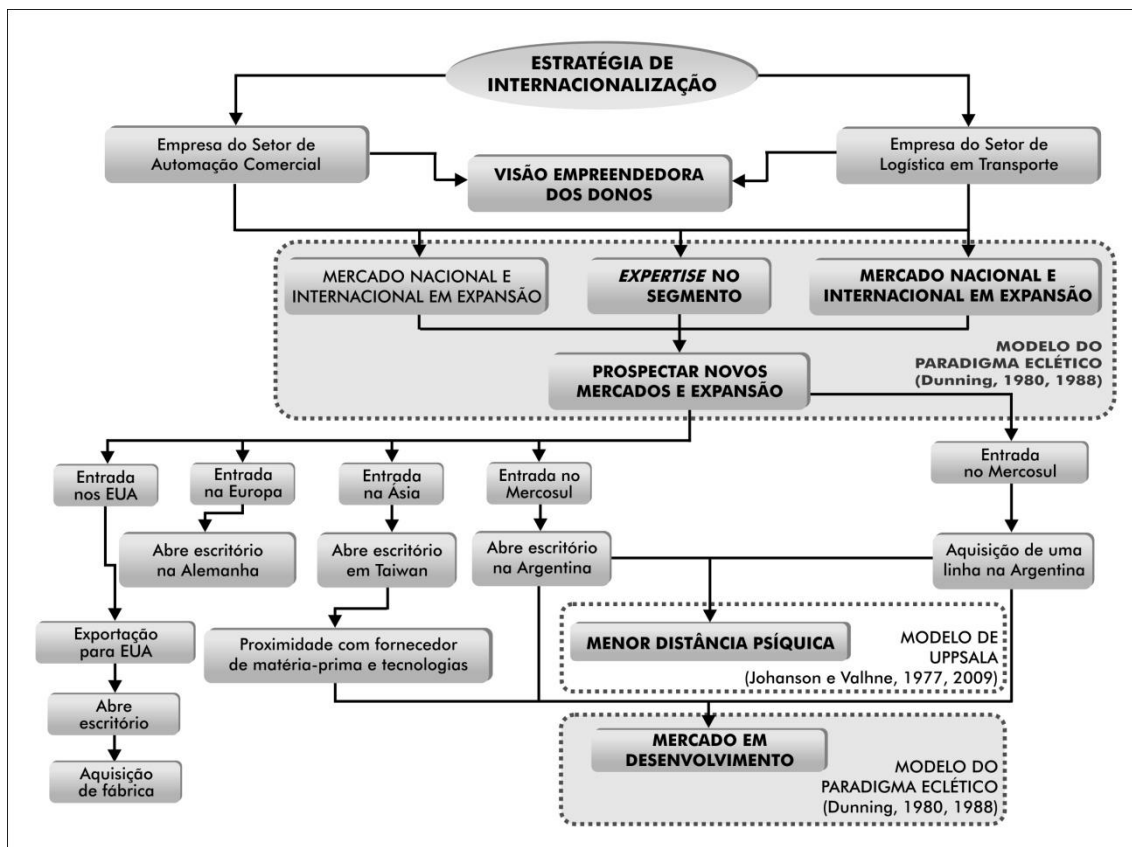
**Figura 1: Elementos da estratégia de internacionalização do Grupo I**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Já as empresas do Grupo II, entre dez e 15 anos de internacionalização, também são consideradas de grande porte, tanto no

que tange a seu faturamento quanto ao número de empregados. Atuam em setores distintos da economia – logística e tecnologia de informação –, mas de forma similar tiveram um grande crescimento nas últimas duas décadas. São destaques em seus setores e servem de benchmarking para seus concorrentes.

Na figura 2, o que se percebe é que as empresas adotaram estratégias idênticas de internacionalização, segundo os preceitos da teoria econômica do Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988, 2008) e da busca pela menor distância psíquica, conforme o modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009).



**Figura 2: Elementos da estratégia de internacionalização do Grupo II**

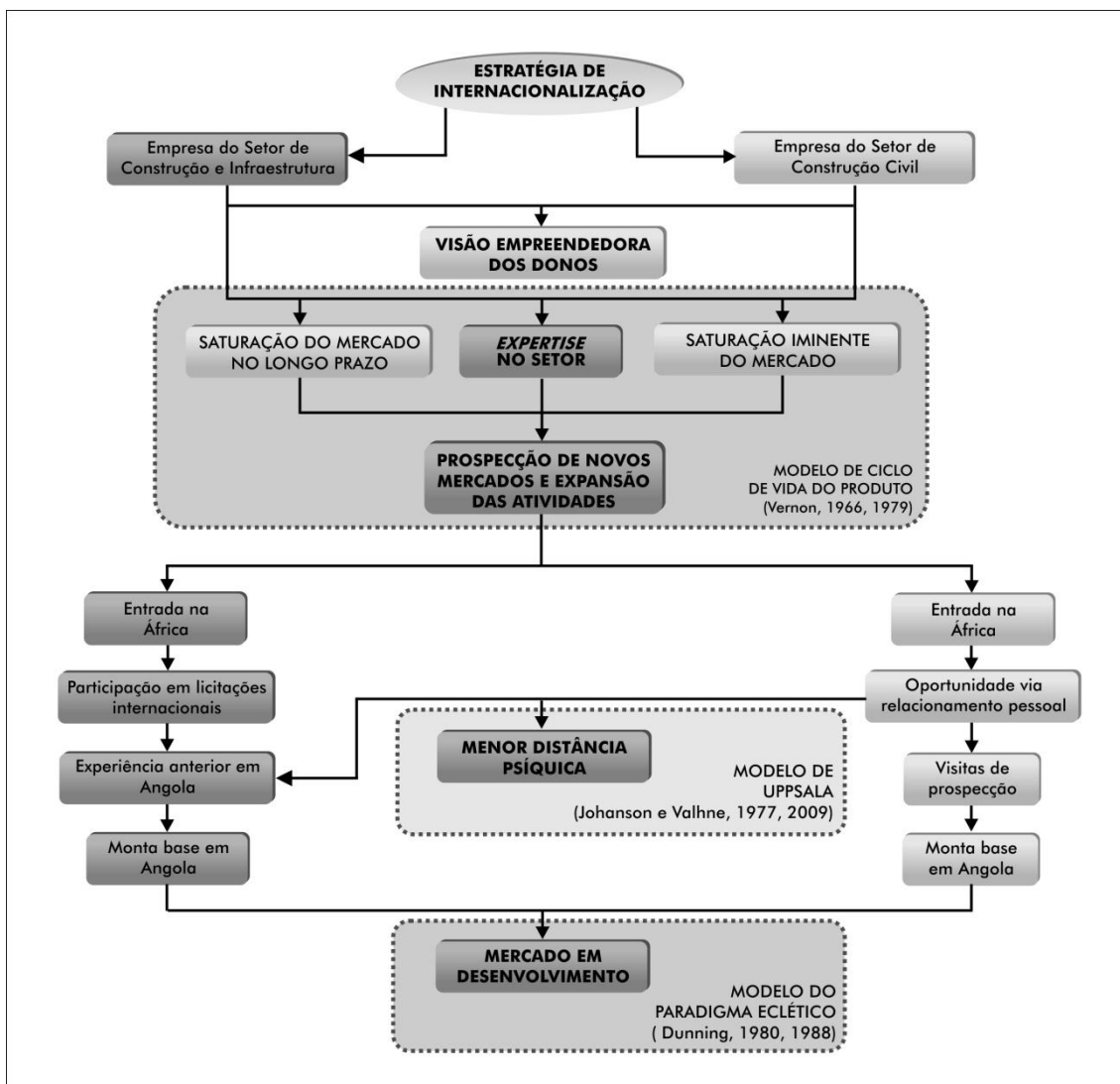
**Fonte:** Dados da pesquisa

A empresa do setor de automação comercial, cujo perfil do presidente é ser empreendedor, foi buscar novos mercados mesmo com o

mercado interno não dando sinais de diminuição de demanda. Já a empresa que atua no setor de transporte, apoiou-se na possibilidade de ampliar sua estratégia de atuação tendo em vista um potencial mercado no futuro.

Na empresa do setor de automação comercial, os preceitos de gradualidade do modelo de Uppsala são visíveis pelo fato de a empresa internacionalizar-se seguindo o processo de primeiro montar um escritório e ir, gradativamente, ampliando sua estrutura, chegando a comprar uma fábrica. Em um primeiro momento, não há preocupação com a questão da menor distância psíquica, a empresa busca novos mercados com duas finalidades claras: ampliar a comercialização e absorver novas tecnologias para produção e desenvolvimento de *software*. Tal situação visa aumentar sua *expertise* em desenvolver seus produtos. Porém, depois, quando a empresa decide entrar no mercado latino-americano, esse aspecto é levado em consideração e ela estabelece uma base na Argentina. Já na empresa que atua no setor de transporte, o preceito da menor distância psíquica fica evidenciado quando a empresa compra uma ferrovia na Argentina.

No Grupo III, uma das empresas está no mercado há quase 30 anos e a outra há mais de 15. Elas são consideradas de grande porte, tanto no que tange a seu faturamento quanto ao número de empregados. Atuam em setores relacionados à construção, porém uma é voltada para a construção civil e a outra para a construção de infraestrutura petrolífera. Ambas têm como característica a gestão familiar e são controladas até hoje por seus sócios fundadores. Na figura 3, evidencia-se que as empresas do Grupo III se internacionalizaram em função de oportunidade surgida no mercado: no caso da empresa que atua no setor de construção civil, o mercado de construção de casas de alvenaria atravessava uma fase de alta de preços aliada à diminuição da demanda interna e de certa saturação do mercado.



**Figura 3: Elementos da estratégia de internacionalização do Grupo III**

**Fonte:** Dados da pesquisa.

Para a empresa que atua no setor de manutenção e construção na área petrolífera (empresa F), a demanda do mercado interno ainda existe e manter-se-á como tal por muito tempo. O que a impele para novos mercados está mais ligado ao ímpeto de procurar novos mercados, impulsionada pelo empreendedorismo dos donos. Outro elemento presente no processo de internacionalização deste grupo é que as empresas procuraram cercar-se da proximidade psíquica, trabalhada pelo modelo de

Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 2009) e, por coincidência, ambas estão estabelecendo-se em Angola.

## 5 CONCLUSÃO

Pode-se perceber que, para as empresas do Grupo I, os elementos maturidade e capacidade econômica estabeleceram maior velocidade de internacionalização, uma vez que os custos dessa estratégia são altos e envolvem *expertises* adequadas ao processo. Tanto as empresas do Grupo I como as do Grupo III internacionalizaram-se buscando atender a suas demandas de novos mercados e visando a sua expansão e, sempre que possível, à proximidade com as culturas de seus novos mercados. Outro elemento impulsionador foi a percepção da tendência de diminuição de seus mercados nacionais no médio e longo prazos.

A diferença entre os grupos foi que as empresas do Grupo I utilizaram a aquisição como forma de inserção no exterior e as empresas do Grupo III abriram novas unidades no exterior. Pode-se considerar que as empresas dos Grupos I e III seguiram caminho semelhante, independentemente do porte ou da saúde econômica. Já nas empresas do Grupo II, o elemento impulsionador da internacionalização foi a busca por novos mercados com a real possibilidade de redução de seus custos de produção, bem como a inserção em novos mercados. No que diz respeito à inserção no exterior, as empresas deste grupo divergiram, e aquela do segmento de automação comercial foi mais gradual, iniciando com processos de exportação, passando para instalação de escritórios de representação e finalmente a aquisição. A empresa de logística de transporte iniciou sua internacionalização diretamente com a aquisição.

Considerando os modelos de internacionalização, percebeu-se que, para as empresas dos Grupos I e III, os modelos econômicos de ciclo de vida do produto e do paradigma eclético ajudam a explicar as motivações para a internacionalização e o modelo de Uppsala explica, pelo menos em parte, as decisões de escolha de alguns poucos países. Já para as empresas



do Grupo II, o modelo de ciclo de vida do produto não é motivo para a internacionalização, pois seus produtos e serviços estão em fase de crescimento em seu mercado nacional. Mas, mesmo assim, há demanda internacional e possibilidade de redução de custos com ganhos de escala ao atender a ambos os mercados. Neste caso, o modelo de Uppsala explica menos as escolhas dos países do que nos outros grupos. No Grupo II, as escolhas tiveram mais a ver com as oportunidades do setor (no caso da empresa de logística e transporte) e as características dos produtos e serviços (na empresa de tecnologia de automação comercial).

Por tratar-se de um estudo comparativo a respeito das estratégias utilizadas para a internacionalização das empresas brasileiras, o uso da classificação em grupos definidos conforme o tempo de internacionalização colaborou com a análise dos dados e também propiciou a compreensão de situações específicas em função de cada momento vivenciado pela empresa e suas estratégias. Mas é importante salientar que o tempo de internacionalização ressalta as diferenças, porém ele as explica apenas em parte. Portanto é importante fazer uma análise tendo em vista outros parâmetros, como o setor de atividade, o estilo de gestão, o contexto institucional e a maturidade do mercado.

## REFERÊNCIAS

- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, 78(2), 132-142.
- Batista JR, P. N. (1998). Mitos da globalização. *USP – Estudos Avançados*, 12(32), jan/abr.
- Batista JR, P. N. (2005). *O Brasil e a economia internacional: recuperação e defesa da autonomia nacional*. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.
- Buckley, P. & Casson, M. (2002). *The future of multinational enterprise*. 25th Anniversary Edition. London: Macmillan.
- Castells, M. (2006). A era da informação: economia, sociedade e cultura. A sociedade em rede (vol. I., 9a ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Chang, Y. Y.; Mellahi, K. & Wilkinson, A. (2009). Control of subsidiaries of MNCs from emerging economies in developed countries: the case of Taiwanese MNCs in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(1), 75-95.
- Child, J., Failkner, D. & Pitkethly, R. (2000). Foreign direct investment in the UK 1985–1994: the impact on domestic management practice. *Journal of Management Studies*, 37(1), 141–166.
- Cyert, R. M. & March, J. G. (1963). *The behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Cyrino, A. B., Oliveira JR, M. M. & Barcellos, E. P. (2010). Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In M. M. Oliveira Jr (Org.). *Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global*. Porto Alegre: Bookman.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (2000). *The handbook of qualitative research* (2nd ed.). California: Sage.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens* (2a ed.). Porto Alegre: Artmed.

- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-13.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9, 2, 163-190.
- Dunning, J. H. & Narula, R. (2004). *Relational assets: the new competitive advantage of MNE's and countries. Multinationals and industrial competitiveness: a new agenda*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Farley, J. U., Hoenig, S. & Yang, J. Z. (2004). Key factors influencing HRM practices of overseas subsidiaries in China's transition economy. *International Journal of Human Resource Management*, 15(4-5), 688-704.
- Federação das Indústrias do Paraná. (2010). Cadastro das indústrias do Paraná 2010. Recuperado em 18 de fevereiro, 2010, de [http://www.cadastrindustriais.com.br/pr/pr\\_home.aspx](http://www.cadastrindustriais.com.br/pr/pr_home.aspx).
- Fundação Dom Cabral. (2010). *Ranking das transnacionais brasileiras 2009: investimento no exterior crescer apesar da crise mundial* (Relatório de Pesquisa). Recuperado em 5 de dezembro, 2009, de [http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking\\_transnacionais\\_2009.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2009.pdf).
- Gammeltoft, P., Barnard, H. & Madhok, A. (2010). Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. *Journal of International Management*, 16(1), 95-101.
- Gil, A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Havila, V. & Salmi, A. (2000). Internationalization through acquisitions: spread of changes in business networks. *In Anais do Simpósio Marcus Wallenberg sobre perspectivas críticas sobre internacionalização*. Uppsala, Sweden.

- Haguette, T. M. F. (2007). Metodologias qualitativas na sociologia (11a ed.). Petrópolis: Vozes.
- Hörnell, E., Vahlne, J. E. & Wiedersheim-Paul, F. (1973). *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist e Wiksel.
- Johanson, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12, october, 305-322.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 25-34.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (1990). The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.
- Johanson, J. & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40, 9, 1411-1431.
- Khanna, T. & Palepu, K. (1997, July-August). Why focused strategies may be wrong for emerging markets. *Harvard Business Review*, 75, 4, 3-10.
- Khanna, T. & Yafeh, Y. (2007). Business groups in emerging markets: paragons or parasites? *Journal of Economic Literature*, 45(2), 331-372.
- Lacerda, A. C. (2004). Globalização e investimento estrangeiro no Brasil (2a ed.). São Paulo: Saraiva.
- Luo, Y. & Tung, R. (2007). International expansion of emerging market enterprises. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481-498.
- Nordström, K. & Vahlne, J. (1992). Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. *In Proceedings of the International trade and Finance Association's Annual Conference*, 1992, Texas. p. 242-259.
- Oviatt, B. M. & Mcdougall, P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45-64.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods* (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Rezende, S. F. L. (2002, janeiro-março). Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, 37(1), 9-50.

- Stake, R. E. (2000). Case study. In N. Denzin & Y. S. Lincoln, *The handbook of qualitative research*.(2nd ed.). California: Sage.
- Vahlne, J. & Wiedersheim-Paul, F. (1973). Economic distance: model and empirical investigation. In E. Hörnell, J. E. Vahlne & F. Wiedersheim-Paul, *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist e Wiksel.
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vernon, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, 41, 255-267.
- Williamson, O. (1983). *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.