

# COMO AS CORPORAÇÕES SE INTERNACIONALIZAM? UMA ANÁLISE DOS MODOS DE ENTRADA SOB A PERSPECTIVA DOS PAÍSES EMERGENTES

Rafael Lucian<sup>1</sup>  
Brigitte Renata Bezerra de Oliveira<sup>2</sup>

## Resumo

Reforçadas pelo sucesso de empresas de países industrializados, economias emergentes estão mudando as suas políticas de crescimento para uma orientação externa, voltadas a uma maior participação no comércio internacional. Este artigo tem como objetivo central analisar as estratégias de entrada em mercados internacionais, praticadas por empresas situadas em doze países considerados de economia emergente. Os dados primários foram coletados por meio da observação sistemática dos *websites* oficiais de 148 empresas e os secundários a partir das informações presentes na edição especial da Revista Forbes (2008) sobre as 2000 maiores empresas do mundo. As técnicas de análise de conteúdo, estatísticas descritivas e testes de correlação permitiram identificar características particulares acerca do fenômeno estudado. Dentre os achados estão que o tipo da indústria está fortemente relacionado ao modo de entrada utilizado bem como o porte das empresas, representado pelos atributos número de empregados e volume de recursos capital.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Modos de entrada; Países emergentes

## Abstract

Reinforced by the success of companies from industrialized countries, emerging economies are changing their policies on growth to an external orientation, geared to greater participation in international trade market. This paper aims to analyze the central entrance strategies into international markets practiced by companies located in twelve of emerging countries economy. The primary data were collected through systematic observation of the official websites of 148 companies listed on the 2000 largest

---

<sup>1</sup> Mestre pelo PROPAD/Universidade Federal de Pernambuco e Doutorando em Administração. Endereço: Av. dos Economistas, s/n 1º andar – Sala D4 – Cidade Universitária – Recife/PE. CEP: 50670-901. E-mail: [lucian@terra.com.br](mailto:lucian@terra.com.br) Telefone: (81) 2126-8880

<sup>2</sup> Graduação em Administração e Mestre em Administração pelo PROPAD/Universidade Federal de Pernambuco. Professora Assistente da Universidade Federal do Vale do São Francisco. Endereço: Av. José de Sá Maniçoba, s/n – Centro – Petrolina/PE. CEP: 56304-205. E-mail: [oliveirarenata@hotmail.com](mailto:oliveirarenata@hotmail.com) Telefone: (81) 3862-9317

companies in the world by Forbes magazine. The techniques of content analysis, descriptive statistics and correlation tests have identified particular characteristics about the phenomenon studied. Among the findings are that the type of industry is strongly related to the entrance mode used and the size of companies, represented by attributes and number of employees amount of capital resources.

**Keywords:** Internationalization; Entrance mode; Emerging Countries

## Introdução

A evolução observada na arena da economia mundial nos últimos anos exige continuamente um posicionamento diferenciado das empresas. Importante papel assume a globalização neste cenário, sendo esta representada pela difusão das inovações por entre as nações e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa disseminação (WILD; WILD; HAN, 2006, p. 6-7), onde bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 12-15). De modo geral, é possível afirmar que a globalização sintetiza as tendências do desenvolvimento capitalista mundial neste início de século, e que apresenta como características importantes a ocorrência de profundas transformações provocadas pela revolução científico-tecnológica a criação de um sistema de produção mundial e produtos globais, movimento acelerado da integração das economias nacionais e, conseqüente, abertura comercial (DIAS, 2004, p. 182-183; KEEGAN, 2005, p. 15-19). Em artigo seminal, Levitt (1983) argumenta que a dinâmica da globalização, reforçada pela paulatina similaridade mundial de desejos e necessidades, leva as empresas a ampliarem sua concepção do público-alvo bem como suas noções de concorrência. Decorre que cada vez mais o mercado global arquiteta novas ameaças e oportunidades, tornando as estratégias internacionais como imperativas para a conquista da vantagem competitiva pelas empresas.

Desde a última década do século XX tem sido intensificada a discussão sobre a internacionalização como meio para o fortalecimento das organizações (LAGES; MONTGOMERY, 2001, p. 1186) e o aumento da competitividade dos países emergentes por permitir acesso a recursos e demandas em potencial e promover a reestruturação

econômica diante de um mercado internacional em constante evolução (ALEM; CAVALCANTI, 2005). As possibilidades para a empresa internacional envolvem crescimento no número de empregos na economia doméstica e elevação no padrão de vida da população (LEVITT, 1983), maior tamanho de mercado, retorno sobre investimento, economias de escala e aprendizagem, além das vantagens de localização, permitindo à empresa a construção de redes e o posicionamento junto a clientes e fornecedores críticos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 317-323).

Contudo, nos países emergentes, os ambientes protecionistas, em conjunto com a presença de estatais, levaram a uma baixa competição e, conseqüentemente, à exigência reprimida de demanda por diversos tipos de produtos (GILLESPIE; ALDEN, 1989 p.93), oferecendo oportunidades significativas para produtos estrangeiros, uma vez liberalizados estes mercados (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000, p.346). Esta crescente abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento se traduziu em maiores níveis de competitividade, pressionando as empresas domésticas, que foram forçadas a competir contra as empresas internacionais (CONDO, 2000 p.2). Reforçadas pelo sucesso de empresas de países recentemente industrializados, economias emergentes estão mudando as suas políticas de crescimento para uma orientação externa visando o crescimento das exportações, ao invés da permanência da orientação interna, que visava à substituição de exportação. Em conseqüência disso, percebe-se atualmente uma presença crescente dos países emergentes na economia global integrada, onde estas passaram a buscar oportunidades no mercado internacional para ganhar e manter vantagens competitivas (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000 p.342).

Nada obstante, a literatura existente sobre a internacionalização de empresas baseadas em países em desenvolvimento é escassa quando comparada à dos países desenvolvidos (CONDO, 2000 p.49), muito embora haja a necessidade de um melhor entendimento destes mercados (CAVUSGIL, DELIGONUL, YAPRAK, 2005 p.14). Considerando que, na medida em que uma empresa decide competir internacionalmente, faz-se necessário escolher o modo de entrada apropriado, este foi o objeto de estudo selecionado para esta investigação. Decorre que seu objetivo é analisar as estratégias de entrada em mercados internacionais, praticadas por empresas situadas em doze países

considerados de economia emergente. Serão observadas as possíveis associações existentes entre fatores como país de origem, tipo da indústria, faturamento, valor de mercado, lucro médio e número de empregados e as modalidades exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisição e *greenfield venture* (ROOT, 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; SHARMA; ERRAMILI, 2004). Por esta razão, a temática de que se trata este artigo proporciona, tanto à academia quanto às empresas, maior entendimento das operações internacionais originadas nos países emergentes. Desta forma, será possível promover inferências significativas sobre as estratégias de internacionalização bem sucedidas praticadas nos países emergentes.

Para tanto, o trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução: a) estratégias de internacionalização e modos de entrada; b) procedimentos metodológicos; c) análise e discussão dos resultados; e d) reflexões finais.

### **Estratégias de Internacionalização e Modos de Entrada**

As estratégias de internacionalização podem ser definidas como “venda e/ou fabricação de produtos em mercados além das fronteiras do mercado doméstico de uma firma” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 317). Antes de empreender qualquer negócio internacional, as empresas devem observar as condições do país em estudo, fazendo uso de critérios específicos como o conhecimento do risco político e do acesso ao mercado, custos e condições dos fatores, considerações de transporte, infra-estrutura local e câmbio (KEEGAN, 2005, p. 173-177). Ademais, devem ser avaliados os sistemas político legais, econômicos e culturais da nação hospedeira (WILD; WILD; HAN, 2006).

A partir dos anos 80, novos desafios estratégicos foram impostos aos negócios internacionais, como a necessidade de integração e coordenação das atividades entre os mercados, concomitante ao aumento da velocidade de resposta local. Este cenário deu-se graças à volatilidade do ambiente, às políticas governamentais, à cultura nacional e à resistência dos consumidores diante de produtos padronizados. Aliada a estes fenômenos, a capacidade de transferir conhecimento e competência de uma parte da organização para outras unidades também deveria ser considerada (BARTLETT; GHOSHAL, 1987, p.7).

Neste mister, é válido ressaltar que estratégias de internacionalização são classificadas em quatro categorias, de acordo com a tipologia seminal desenvolvida por Bartlett e Ghoshal (1987): (1) Globais: produtos, processos de produção e comercialização padronizados para os diversos mercados, promovendo eficiência global; (2) Multinacionais: adaptação de produtos e serviços às características individuais de países ou regiões específicas, promovendo alta responsividade local; (3) Internacionais: tônica desta investigação, tratam do desenvolvimento de produtos no país de origem para introdução posterior no mercado internacional, explorando capacidades de aprendizado; e (4) Transnacionais: tentativa simultânea de otimizar eficiência global, responsividade local e aprendizado por meio de suas operações estrangeiras. As decisões da empresa incluem quais mercados atender, como os produtos são disponibilizados (padronização ou filosofia local), métodos e ativos utilizados e força de trabalho.

No contexto dos negócios internacionais, Wild, Wild e Han (2006, p. 29-31) defendem que quatro elementos interagem continuamente e influenciam nas estratégias adotadas pelas organizações: 1) As forças da globalização referem-se às barreiras entre os países para comercialização e IED (investimento externo direto), aumento da competição e inovação tecnológica; 2) O ambiente internacional é composto de variáveis relacionadas aos mercados financeiros, dos níveis de integração econômica regional e IED's (investimentos externos diretos), das relações governamentais e do sistema monetário internacional; 3) Os elementos do ambiente nacional, nominalmente os sistemas econômicos, político-legais e culturais; e 4) O ambiente da empresa, com ênfase à estratégia internacional e à estrutura organizacional, à análise de oportunidades internacionais bem como à seleção dos modos de entrada, desenvolvimento, comercialização e distribuição dos produtos.

Na medida em que a empresa decide competir internacionalmente, torna-se necessário selecionar sua estratégia e escolher a maneira pela qual se dará a entrada neste novo mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004; LAGES; MONTGOMERY, 2004, WILD; WILD; HAN, 2006). Modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas e gestão e outros recursos dentro de

um país estrangeiro (ROOT, 1994, p. 5). Sob a perspectiva econômica, uma companhia pode entrar em um país estrangeiro de duas formas principais: 1) exportação dos produtos a partir de uma base de produção situada em outro país, que não aquele alvo; e 2) transferência dos seus recursos quanto à tecnologia, capital, habilidades humanas para o país estrangeiro, sendo tais recursos passíveis de combinação com aqueles locais. Sob a perspectiva gerencial, essas duas formas se desdobram em diversas outras, categorizadas em: 1) Exportação, direta ou indireta; 2) Contratual, a exemplo de licenciamentos, franquias ou acordos de co-produção e comercialização; e 3) Investimento direto, quer seja por aquisição ou nova subsidiária totalmente própria (ROOT, 1994, p. 6-8). Os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada mais apropriado são os externos, considerando características de mercado e macroambientais do país de destino, seus fatores de produção e o perfil do país de origem, e os internos, sendo estes os atributos do produto e os recursos da companhia.

Dentre os modos de entrada da expansão internacional, serão tidos como base para esta investigação: exportação, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

O acordo de licenciamento é “um arranjo contratual em que uma empresa (o licenciador) torna disponível um ativo para uma outra empresa (o licenciado), em troca de *royalty*, honorários de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração” (KEEGAN, 2005, p. 187), permitindo que uma empresa estrangeira compre o direito de utilizar, manufaturar ou vender os produtos de outra empresa dentro de um país anfitrião ou conjunto de países (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). As alianças estratégicas têm sido o principal meio de expansão internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). A tônica deste modo de entrada é o compartilhamento de recursos, riscos e competências, contribuindo para a competitividade estratégica como um todo das empresas, apesar de surgirem algumas críticas com relação à possibilidade de curta duração destas alianças, ao interesse subjacente de compra não explicitado do parceiro (CLEGG, 2003) e à assimetria de objetivos.

A forma mais abrangente de participação em mercados internacionais ocorre quando a organização detém o controle total do negócio, a exemplo de aquisições ou estabelecimento de subsidiária própria. As aquisições, ou a compra de uma empresa ou unidade de negócio no país anfitrião, podem se apresentar como a mais rápida e muitas vezes a maior expansão internacional inicial de qualquer uma das alternativas anteriores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). O estabelecimento de uma nova subsidiária totalmente própria consiste em um processo complexo, dispendioso e arriscado, muito embora garanta à empresa o máximo de controle e, conseqüentemente, maior potencial para fornecer retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 342), desde que a empresa disponha de capacidades intangíveis que poderiam ser alavancadas ou estendidas com a instalação de uma nova unidade.

Por definição, “exportação é a venda ou envio de produtos para fora do país, estado cidade” (HOUAISS; VILAR, 2001, p. 191); implica portanto que, com a globalização dos mercados, não existem apenas as fronteiras nacionais para se disponibilizar seus produtos, mas especialmente um imenso território estrangeiro a ser explorado (RODRIGUES, 2004, p. 195). Mesmo as empresas que dedicam exclusivamente suas produções ao mercado interno sofrem atualmente ou sofrerão a concorrência das empresas estrangeiras, dentro do seu próprio território.

A exportação representa um dos mais comuns modos de entrada na arena global. Sua vantagem sobre as demais opções estratégicas é baseada na redução dos riscos financeiros, baixo comprometimento dos recursos e alto grau de flexibilidade (STÖTTINGER; SCHLEGELMILCH, 1998, p. 257). Exportar não exige despesas de estabelecer operações nos países-alvo; apenas meios para negociar e distribuir seus produtos. Por outro lado, as desvantagens incluem os geralmente elevados custos de transporte e possíveis tarifas impostas aos bens importados (WILD; WILD; HAN, 2006). Os pequenos negócios, por sua vez, dada a ausência de habilidade gerencial, familiaridade local ou demais recursos, têm mais probabilidade de utilizar este tipo de modo de entrada no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 338). Vale ressaltar que, de acordo com o argumento de Johanson e Vahlne (1977) e Sharma e Erramiilli (2004), empresas situadas em países com baixos índices de

internacionalização, a exemplo daqueles emergentes, tendem a selecionar este modo de entrada como preponderante em suas estratégias.

Considerando os recursos competitivos das companhias, O *framework* proposto por Sharma e Erramilli (2004) tem como intuito conceber uma plataforma teórica capaz de explicar modalidades de exportação, produção no país hospedeiro e formas de comercialização, baseada em quatro pilares: (1) probabilidade de a firma estabelecer vantagem competitiva na produção no mercado estrangeiro; (2) probabilidade de estabelecer vantagem competitiva na comercialização própria no mercado estrangeiro; (3) habilidade de transferir recursos para atividade de produção; e (4) habilidade de transferir recursos para atividade de comercialização. Seriam então conectadas a estas dimensões as decisões de locação e o controle acerca de modos de entrada, para em seguida, em análise cruzada, resultarem sete modos diferenciados: exportação indireta, exportação direta via intermediários do país estrangeiro, exportação direta via canais controlados pela companhia, contratos (licenciamento e aliança estratégica), produção conjunta, *joint venture* e estabelecimento de subsidiária própria. Segundo os autores, para cada um destes modos de operação, a visão da empresa baseada em seus recursos poderia promover explicações, destacando suas similaridades, razões e divergências (quadro 1 (2)).

Atividades de produção		Atividades de comercialização		Modo de entrada sob a perspectiva dos recursos
Probabilidade de a firma estabelecer vantagem no país hospedeiro	Habilidade da firma de transferir recursos aos parceiros no país hospedeiro	Probabilidade de a firma estabelecer vantagem no país hospedeiro	Habilidade da firma de transferir recursos aos parceiros no país hospedeiro	
Baixa	(não se aplica)	Baixa	(não se aplica)	Não entra; Exportação Indireta
Baixa	(não se aplica)	Alta	Alta	Exportação direta via intermediários
Baixa	(não se aplica)	Alta	Baixa	Exportação direta via canais próprios
Alta	Alta	Alta	Alta	Contratual (licenciamento)
Alta	Alta	Alta	Baixa	<i>Joint Venture</i> de produção
Alta	Baixa	Alta	Alta	<i>Joint Venture</i> de comercialização
Alta	Baixa	Alta	Baixa	Subsidiária



				própria
--	--	--	--	---------

Quadro 1(2): Explicação da visão baseada nos recursos para decisões de modos de entrada.

Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p. 11)

Considerando as informações disponibilizadas nas fontes de coleta de dados utilizadas, este artigo teve como base categorias de recursos voltadas à perspectiva financeira e estrutural, sendo esses referentes ao faturamento, à lucratividade, à disponibilidade de capital, ao valor médio de mercado e ao número de empregados, além de características do contexto externo como país de origem e indústria.

É bastante relevante ressaltar que existe uma dinâmica entre os modos de entrada: uma vez iniciada a atividade internacional, as empresas gradualmente evoluem em um padrão relativamente previsível (ROOT, 194, p. 15; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), na medida em que assumem o controle sobre a comercialização ou desenvolvem habilidades de transferência de recursos, capacidades e competências de gestão e produção para o país hospedeiro. Essa evolução é apresentada na figura 1 (2). Registra-se que, dadas as restrições impostas quanto ao tamanho, por exemplo, as companhias podem não envolver-se na criação de uma subsidiária de exportação; no caso das empresas de serviços, onde a exportação estaria indisponível, estas seguiriam um caminho de evolução diferente, mas também em direção ao aumento do controle de gestão.



Figura 1 (2): Evolução das decisões de modos de entrada.

Fonte: Root (1994, p. 18).

Feitas as considerações teóricas que fundamentam este estudo, a próxima seção refere-se aos procedimentos metodológicos necessários à realização do segmento empírico da investigação.

### **Procedimentos Metodológicos**

Esta pesquisa tem caráter descritivo e analítico (MALHOTRA, 2006, p.101); seu objetivo é analisar as estratégias de entrada em mercados internacionais, praticadas por empresas situadas em quinze países considerados de economia emergente, segundo características específicas apontadas por Decarlo (2008).

Uma das funções da pesquisa descritiva, segundo Malhotra (2006, p.101-102), é estimar a porcentagem de unidades de uma população específica que exhibe um determinado comportamento. Esse comportamento se refere aos modos de entrada utilizados pelas empresas investigadas. Ainda segundo o autor (2006, p.101-102) este tipo de pesquisa tem a propriedade de determinar o grau de associação das variáveis envolvidas.

A amostra foi composta por 148 empresas, todas com nacionalidade em países emergentes participantes do Grupo do 20 (G-20), que atualmente conta com 21 membros. O G-20 foi criado em agosto de 2003 e sua atuação está mais concentrada na agricultura. Seus países respondem por 60% da população mundial e 26% das exportações agrícolas. As companhias selecionadas estão entre as 2000 maiores empresas de capital aberto do mundo relacionadas na revista *Forbes* (DECARLO, 2008). Devido à pequena participação de empresas emergentes na lista utilizada como base (7,4%), todas as corporações relacionadas participaram do estudo exceto as que não realizam operações de comércio internacional. O critério adotado de seleção da amostra é válido pelo reconhecimento da publicação por acadêmicos e executivos e principalmente por classificar as empresas pelo país detentor do controle acionário, assegurando que apenas empresas de países emergentes participaram do estudo.

A coleta de dados se deu mediante observação sistemática nos *websites* oficiais das empresas investigadas; este método deve ser utilizado quando a informação desejada for especificada (MALHOTRA, 2006, p.198). Na observação sistemática o pesquisador especifica detalhadamente o que deve ser observado e como devem ser registradas as respostas (MALHOTRA, 2006, p. 198). O pesquisador deve ser objetivo, reconhecer possíveis erros e eliminar sua influência sobre o que vê ou recolhe (MARCONI; LAKATOS, 2002, p. 90). As anotações realizadas durante a fase de observação se concentraram em um objetivo principal: identificar os modos de entrada principais utilizados pela empresas componentes da amostra. Utilizou-se principalmente o histórico da corporação como fonte de informação sobre o modo de entrada em mercados internacionais utilizado. Os dados secundários sobre faturamento, lucro, recursos, valor de mercado e número de funcionários foram extraídos da revista *Forbes* (DECARLO, 2008). A tabela 1 (3) a seguir apresenta as frequências observadas relativas à composição da amostra por país.

<b>País</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Brasil	19	12,8
Chile	06	4,1
China	28	18,9
Egito	03	2,0
Índia	33	22,3
Indonésia	07	4,7
México	17	11,5
Paquistão	02	1,4
Filipinas	01	0,7
África do Sul	18	12,2
Tailândia	13	8,8
Venezuela	01	0,7
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100</b>

Tabela 1 (3): Frequência da Amostra

Argentina, Bolívia, Cuba, Guatemala, Nigéria, Paraguai, Tanzânia, Uruguai e Zimbábue completam o G-20, porém, não tiveram nenhuma corporação relacionada entre as 2000 maiores empresas de capital aberto do mundo (DECARLO, 2008) e portanto não compuseram a amostra deste estudo.

A companhia melhor classificada neste *rank* a participar do estudo é a corporação brasileira PETROBRAS que ocupa a 51ª posição entre as 2000 maiores empresas de capital aberto do mundo. A empresa da África do Sul TIGER BRANDS ocupa a 1989ª posição e é a companhia que ocupa posição mais inferior entre as analisadas. Podem-se observar na tabela 2 (3) a estatística descritiva média referente à amostra selecionada, de acordo com os critérios: *rank*, faturamento anual, lucro anual, recursos de capital, valor de mercado e número médio de empregados.

País	Rank Médio	Faturamento Médio Anual (bil/US\$)	Lucro Anual Médio (bil/US\$)	Ativos Médio (bil/US\$)	Valor Médio de Mercado (bil/US\$)	Nº Médio de Empregados
Brasil	932	9,88	1,17	25,03	16,80	28.396
Chile	1456	2,99	0,25	9,20	4,41	18.465
China	1093	8,97	1,29	39,99	19,94	66.323
Egito	1593	1,61	0,31	2,59	8,42	19.263
Índia	1256	4,91	0,56	15,25	8,83	32.867
Indonésia	1308	2,32	0,46	10,85	4,77	29.053
México	1083	6,50	0,63	9,99	7,83	42.695
Paquistão	1439	1,26	0,50	2,42	7,30	36.124
Filipinas	1357	2,25	0,50	4,50	6,25	18.433
África do Sul	1168	5,41	0,61	16,95	8,77	28.307
Tailândia	1326	3,49	0,45	14,19	4,80	11.363
Venezuela	1896	1,01	0,19	8,89	0,98	7.875
<b>TOTAL</b>	<b>1184</b>	<b>6,07</b>	<b>0,76</b>	<b>19,70</b>	<b>11,00</b>	<b>36.007</b>

Tabela 2 (3): Perfil da Amostra.

As empresas investigadas foram classificadas dentro de 21 indústrias distintas. A mais representativa com 23,4% é a indústria “Bancária”. Outras indústrias significantes

foram “Petróleo e Gás Natural” (10,8%) e “Telecomunicações” (8,1%), conforme pode ser visto na tabela 6 (4).

Registra-se que a fase quantitativa do estudo utilizou as técnicas estatísticas descritivas para analisar a frequência dos dados e a tendência central da amostra. Por fim, uma correlação não-paramétrica foi realizada com o intuito de observar a relação entre os itens observados. O item subsequente aborda as análises utilizadas neste estudo para identificar relacionamentos entre as variáveis. As hipóteses da pesquisa consistem nas hipóteses referentes às correlações entre o modo de entrada e os atributos apresentados na tabela 2 (3).

### **Análise dos Dados**

Antes de realizar os testes de correlação e tabulação cruzada, a variável “Modo de Entrada” foi isolada com objetivo de melhor entender o comportamento da amostra. A Tabela 3 (4) apresenta as frequências desta variável.



<b>Modo de Entrada</b>	<b>Percentual</b>
Exportação	22,50
Aliança	23,40
Subsidiária	36,90
Aquisição	16,20
Licenciamento	0,90

Tabela 3 (4): Frequência dos Modos de Entrada

Foram realizados testes de tabulação cruzada para identificar correlações entre o “Modo de Entrada” e as demais variáveis do estudo. As hipóteses testadas são apresentadas na Tabela 4 (4).

<b>Hipótese – Correlações entre:</b>	<b>Pearson</b>	<b>Spearman</b>	<b>Resultado</b>
“Modo de Entrada” X “Posição no Rank”	-,163	-,155	Rejeitada

“Modo de Entrada” X “Faturamento Anual”	,065	,118	Rejeitada
“Modo de Entrada” X “Lucro Anual”	-,042	-,016	Rejeitada
<b>“Modo de Entrada” X “Ativos”</b>	<b>,265**</b>	<b>,267**</b>	<b>Confirmada</b>
“Modo de Entrada” X “Valor de Mercado”	-,018	,111	Rejeitada
<b>“Modo de Entrada” X “Número de Funcionários”</b>	,060	<b>,205*</b>	<b>Confirmada</b>

Tabela 4 (4): Testes de hipóteses.

Devido à natureza não-paramétrica dos dados, o teste de Spearman é mais aconselhável para testar as hipóteses. De acordo com os achados empíricos, as maiores empresas dos países emergentes apresentaram correlações entre o modo de entrada utilizado, seus recursos próprios e a quantidade de funcionários.

É importante enfatizar que existe uma correlação entre as variáveis “Número de Funcionários” e “Recursos” com estimação de 0,194 significativa ao nível de 0,05.

O país de origem e a indústria não foram testados por se tratarem de variáveis nominais. Neste caso o indicado são as tabulações cruzadas e o teste de qui-quadrado. A Tabela 5 (4) apresenta o resumo destas análises.

Hipótese – Correlações entre:	Qui-quadrado	Grau de Liberdade	Significância	Resultado
“Modo de Entrada” X “País de Origem”	55,379	44	,117	Rejeitada
<b>“Modo de Entrada” X “Indústria”</b>	<b>113,417</b>	<b>76</b>	<b>,004</b>	<b>Confirmada</b>

Tabela 5 (4): Teste de hipóteses (qui-quadrado).

De acordo com as estatísticas aplicadas, a hipótese de que a indústria possui correlação com o modo de entrada da empresa foi confirmada. O país de origem, por sua vez, não apresentou significância quando correlacionado ao modo de entrada. Foi realizada então a tabulação cruzada entre as indústrias e as modalidades de

internacionalização (tabela 6 (4)), posto que, a partir dos resultados apresentados na tabela anterior, o grupo dos países emergentes poderia ser tratado como homogêneo.

Indústria	Tipo de Internacionalização					%
	Exportação	Alianças	Subsidiária	Aquisição	Licenciamento	
Aeroespacial e defesa	0	0	1	0	0	0,9
Bancos	2	3	17	4	0	23,4
Atacado - Suprimentos	0	3	0	0	0	2,7
Bens de capital	3	0	1	0	0	3,6
Química	1	0	0	0	0	0,9
Conglomerado	1	0	2	2	0	4,5
Construção	1	0	1	1	0	2,7
Bens duráveis	0	1	2	0	0	2,7
Finanças	2	0	2	0	0	3,6
<i>Food Market</i>	0	0	0	1	0	0,9
Alimentação, Bebida e Fumo	1	0	1	2	1	4,5
Produtos de limpeza	0	0	0	1	0	0,9
Seguro	0	0	1	1	0	1,8
Materiais	2	7	3	4	0	14,4
Mídia	2	0	0	0	0	1,8
Petróleo & Gás	3	6	3	0	0	10,8
Varejo	3	0	1	1	0	4,5
Telecomunicações	1	4	3	1	0	8,1
Transporte	3	0	1	0	0	3,6
Utilidades	0	2	2	0	0	3,6

Tabela 6 (4): Indústrias versus Estratégia de Entrada Utilizada.

Na próxima seção, os resultados serão analisados sob o aporte teórico discutido no item 2. Ademais, serão apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como suas limitações e sugestões para futuras pesquisas.

## Conclusões

Os principais países emergentes, quais sejam Brasil, Índia, China, África do Sul e México, foram responsáveis por aproximadamente 78% das empresas que compuseram amostra utilizada nesta pesquisa, indicando uma acentuada predominância desses quando comparado ao padrão de internacionalização e competitividade dos demais países. A menor participação média foi a Venezuela e as Filipinas, com apenas 1 empresa cada. O Brasil, ainda que quanto ao número de empresas (19) seja inferior à Índia (33) e China (28), apresenta o melhor *rank* médio dentre todos os países pesquisados. Vale ressaltar que, dado o escopo do estudo, a Rússia não foi considerada por não fazer parte do G-20, ainda que esteja presente no BRIC-SM.

Conforme consultado na literatura, empresas situadas em países com baixos níveis de internacionalização ou entradas tardias no mercado internacional, a exemplo daqueles emergentes, tendem a selecionar o modo de entrada exportação como preponderante em suas estratégias (JOHANSON; VAHNLE, 1977). Contrariando esta perspectiva, a tabela 3 (4) demonstra que o estabelecimento de subsidiárias foi mais recorrente dentre a amostra selecionada. Este fato pode indicar que as empresas apresentam condições de estabelecer vantagem competitiva tanto na atividade de comercialização quanto de produção (SHARMA; ERRAMILI, 2004), tendo superado as dificuldades impostas ao início da sua trajetória com a aquisição de conhecimento, o desenvolvimento de competências empresariais e uma maior disponibilidade acumulada de recursos, tal como apregoam Hitt, Ireland e Hoskisson (2002). Parte-se da premissa que as companhias passaram pela evolução entre os modos apresentados na figura 1 (2).

Dado, portanto, que a amostra selecionada foi composta por empresas em avançado nível de internacionalização, crê-se que essas empresas não acompanham o ritmo de evolução dos seus países de origem, justificando a predominância de modos de entrada mais complexos como o estabelecimento de subsidiárias, aquisições ou alianças estratégicas com parceiros no país hospedeiro.

Considerando o número de empregados, faturamento anual, valor de mercado e disponibilidade de recursos, a China é o país que apresenta as maiores empresas, seguido



pela Índia e pelo México. De acordo com a tabela 4 (4), o porte, representado pelos ativos e pelo número de funcionários, apresenta correlação significativa com o modo de entrada, sendo, segundo os resultados desta pesquisa, as suas contingências principais. Seguindo o argumento de Levitt (1983), cuja bandeira principal é a globalização dos mercados e a percepção dos países de forma plana e homogênea, a origem da empresa não influencia sua seleção de modo de entrada.

Dentre os achados principais deste trabalho, estão que a indústria e recursos disponíveis são os determinantes da escolha do modo de entrada para as 148 maiores empresas do mundo pertencentes aos países emergentes. Este argumento indica que o país de origem não exerce significativo impacto na seleção da estratégia de internacionalização, tampouco os elementos do ambiente nacional, contrariando a perspectiva proposta por Keegan (2005) e Wild, Wild e Han (2006). Para esses autores, as empresas interagem com o contexto externo e este impede que as fronteiras nacionais sejam sobrepujadas por características homogêneas entre os países. Esta, no entanto, pode ser a justificativa de tal achado. Os países emergentes, classificados de acordo com o G-20, assumiram um perfil de competição bastante próximo, deixando de influenciar a seleção do modo de entrada em novos mercados. Outra possibilidade está na escolha das companhias que compuseram a amostra: foram selecionadas empresas de grande porte, com alto volume de capital movimentado e com *rank* médio próximo, a exceção das empresas de origem venezuelana (menos de 1% da amostra), indicando que as empresas são constituem um grupo com formas de competição semelhantes entre si.

Vale registrar que os resultados aqui apresentados são válidos apenas para a amostra e para o período de coleta de dados selecionados. Como sugestão para futuros estudos, está a replicação da pesquisa com empresas da União Européia, pois crê-se que a Europa tende a se comportar como um único país em termos econômicos, minimizando ainda mais a influência das culturas regionais, que segundo os achados desta pesquisa, não interferem significativamente na escolha do modo de entrada. Posteriormente, poderia ser realizada comparação com os resultados encontrados para empresas de países emergentes. Ademais, neste estudo foi apenas considerado o país de origem; enriqueceria a análise se o país de destino também compusesse o grupo das variáveis independentes.

## Referências

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez-2005.

AULAKH, Preet S., KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, Jun.2000, 43, 3.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. *Sloan Management Review*, v. 28, n. 4, p. 7-17, Summer 1987.

CAVUSGIL, Tamer S., DELIGONUL, Seyda, YAPRAK, Attila. International Marketing as a Field of Study: a critical assessment of earlier development and a look forward. *Journal of International Marketing*. Vol.13, No.4, pp. 1-27. 2005

CLEGG, Stewart Theorizing “globalization” sociologically for management. *Gestão.Org*, v.1, n.1, jan./jun. 2003. ([www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br))

CONDO, Arturo. *Internationalization of firms based in developing economies*. D.B.A., Harvard University, 2000.

DECARLO, S. *The World's 2000 Largest Public Companies*. *Forbes Special Report*: Mar, 30, 2008. Disponível em: < [http://www.forbes.com/lists/2008/03/29/06f2k\\_worlds-largest-public-companies\\_land.html](http://www.forbes.com/lists/2008/03/29/06f2k_worlds-largest-public-companies_land.html)>. Acesso em: 28 de Janeiro de 2008.

DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DIAS, Reinaldo. Globalização e Blocos Econômicos Regionais. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar; (orgs.). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

GILLESPIE, Kate, ALDEN, Dana. Consumer Product Export Opportunities to Liberalizing LDCs: a life cycle approach. *Journal of International Business Studies*. Washington: Spring 1989. Vol. 20, Num. 1; pág. 93

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. *Administração Estratégica*. 1. ed. Thomsom: São Paulo, 2002.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S. *Minidicionário Houaiss da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JOHANSON, J.; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring, p. 23-32, 1977.

KEEGAN, W. *Marketing Global*. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment an Marketing Strategy Adaptation. *European Journal of Marketing*, vol. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, , 2004

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: Uma orientação aplicada*. 4 ed. Bookman. São Paulo, 2006.

RODRIGUES, Waldemar. Sistemática de Exportação: Conceitos, Operacionalização e Práticas. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar; (orgs.). *Comércio Exterior: Teoria e Gestão*. São Paulo: Atlas, 2004.

ROOT, Franklin R. *Entry Strategies for International Markets*. New York: Lexington Books, 1994.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Explaining Export Development Through Psychic Distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Explaining Export Development Through Psychic Distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

VASQUEZ, José Lopes. *Comércio Exterior Brasileiro*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WILD, John J.; WILD, Kenneth L. HAN, Jerry C. Y. *International Business*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.