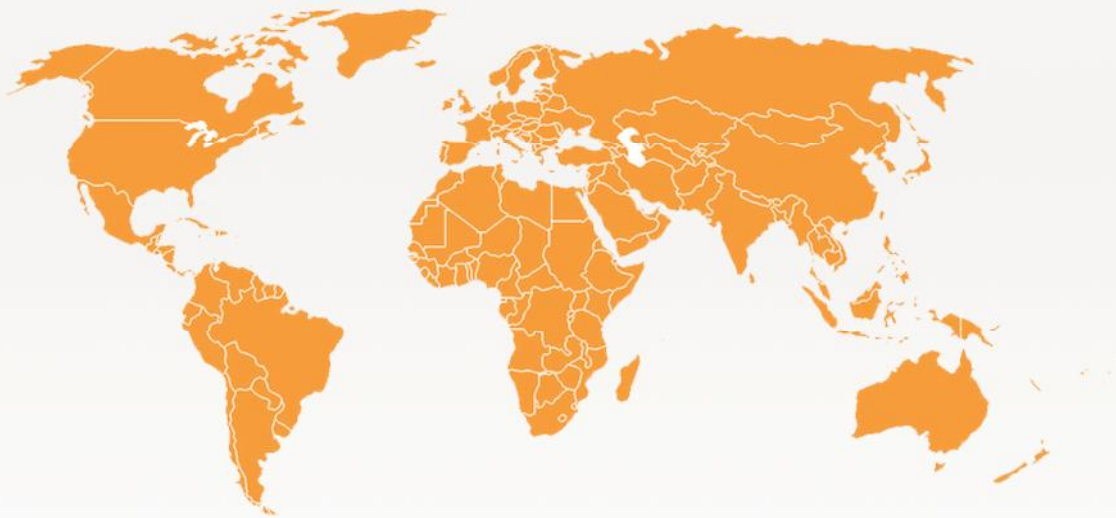




EXPORT MANAGER

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO



Export Manager Editora

Todos os Direitos Autorais Reservados 2008

# Índice

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>02</b>
<b>CAPÍTULO I – TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>03</b>
<b>TEORIAS ECONÔMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>03</b>
<b>TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>05</b>
<b>CAPÍTULO II – DISTÂNCIAS NO COMÉRCIO EXTERIOR</b>	<b>07</b>
<b>DISTÂNCIA GEOGRÁFICA</b>	<b>07</b>
<b>DISTÂNCIA CULTURAL</b>	<b>08</b>
<b>DISTÂNCIA TECNOLÓGICA</b>	<b>10</b>
<b>DISTÂNCIA TEMPORAL</b>	<b>11</b>
<b>CAPÍTULO III – AMBIENTE DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS</b>	<b>13</b>
<b>DIMENSÃO ECONÔMICA</b>	<b>13</b>
<b>DIMENSÃO POLÍTICA</b>	<b>15</b>
<b>DIMENSÃO JURÍDICA</b>	<b>15</b>
<b>DIMENSÃO CULTURAL</b>	<b>16</b>
<b>DIMENSÃO SOCIAL</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO IV – ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO ENQUANTO INVESTIMENTO</b>	<b>20</b>
<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO ENQUANTO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>22</b>
<b>A INTERNACIONALIZAÇÃO ENQUANTO CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS</b>	<b>22</b>
<b>ESTRATÉGIAS DE ENTRADA</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO V – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	<b>30</b>
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b>	<b>31</b>
<b>PLANO DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS</b>	<b>31</b>
<b>TERMOS-CHAVES</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR</b>	<b>49</b>
<b>NOTAS</b>	<b>50</b>

## ■ Introdução

---

O príncipe Hamlet, personagem de William Shakespeare na obra do mesmo nome, quando descobriu que quem matara o seu pai, o rei da Dinamarca, fora o seu tio, irmão do rei, para apoderar-se do trono e desposar sua mãe, quase enlouqueceu.

Ficou doido de raiva porque não sabia se a aparição do fantasma do seu pai, que lhe fez a revelação, era o próprio diabo que viera para lhe confundir ou se, em sendo verdade o que dizia o fantasma do pai, porque não teria como declarar em público o que sabia sem que todos o chamassem de maluco.

Antes que o declarassem louco por dizer que o seu tio matara o irmão porque o fantasma do pai lhe dissera, Hamlet fez-se de louco. Ele queria ver qual seria a reação dos eventuais culpados diante da verdade. Somente se fazendo de louco, isto é, sem razão, pôde desvendar a verdade, ou seja, a razão dos fatos. Daí a célebre e dúvida: ser ou não ser, eis a questão.

Na verdade, a dúvida de Hamlet faz muito sentido em certas situações em que a realidade é multifacetada, tendo várias “verdades”, dependendo de quem e de onde se observa o fato. Curiosamente, todo operador de comércio exterior principiante passa por um dilema semelhante ao de Hamlet.

De um lado, a verdade é que exportar constitui-se numa venda como outra qualquer em que se busca o lucro e, deste ângulo, ela é idêntica às vendas no mercado doméstico às quais o empresário está acostumado.

Por outro lado, ela exige do exportador o conhecimento de vários procedimentos, o preparo da empresa e do produto, o domínio de técnicas de negociação que extrapolam a sua cultura social e empresarial, tornando esta venda complexa, embora com o mesmo objetivo: o lucro. Daí a dúvida cruel: exportar ou não exportar, eis a questão. O mesmo vale para a importação, pelo lado da compra.

Não planejar a internacionalização, não preparar adequadamente a empresa para o comércio exterior, desconhecer as técnicas e procedimentos básicos da exportação e/ou da importação, relevar barreiras e diferenças culturais, desconhecer mercados onde se pretende operar, enfim, não administrar de forma diferenciada o comércio exterior é torná-lo para a empresa idêntico à obra de Shakespeare --- uma tragédia.

Na disciplina Estratégias de Internacionalização estudaremos os principais modelos da internacionalização de uma empresa bem como se dá a gestão da internacionalização em empresas de qualquer porte, com ênfase nas micro e pequenas, sempre com o objetivo de evitar que a internacionalização se torne uma fonte de assombrações que podem levar o empresário ou seus executivos à loucura.

## Capítulo I – Teorias da Internacionalização

---

As teorias sobre o processo de internacionalização podem ser divididas em dois grandes grupos: as teorias econômicas (Internacionalização, Custos de Transação, Paradigma Eclético e Organização Industrial) e as teorias comportamentais (Escola de Uppsala, Teoria das Redes).

Neste capítulo apresentamos as linhas gerais dessas teorias ressaltando suas principais vantagens e limitações para explicar o processo de internacionalização.

### TEORIAS ECONÔMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

#### Teoria da Internacionalização

A Teoria da Internacionalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1980) ressalta que a empresa tem a função de internalizar ou integrar as transações que quando realizadas pelo livre mercado são mais ineficientes ou mais dispendiosas. Em outras palavras, a empresa se internacionaliza passando do processo de exportação para outros mais complexos para que os recursos e conhecimentos compartilhados no exterior sejam de propriedade exclusiva da empresa. Isso faz com que as capacidades e recursos criados no estrangeiro sejam internalizados.

Quando falamos de transações, nos referimos desde produtos até tecnologia, passando pelas formas de gestão, e principalmente conhecimento. Sendo que quanto mais transações baseadas em conhecimento, maior será a propensão para a internacionalização, logo maior a probabilidade da empresa adotar formas de atuação mais complexas no exterior distanciando-se da simples exportação.

#### Teoria do Custo de Transação

É importante compreender que desde quando a empresa decide explorar o mercado estrangeiro na sua forma menos complexa, ou seja, por meio da exportação, ela enfrenta custos, sejam associados à busca de informação ou ao cumprimento de contratos. São os chamados custos de transação.

Estes dois tipos de custos variam em sentido inverso. Quanto maior o custo na busca de informação menor os problemas decorrentes do fechamento de um contrato e vice-versa. Quando a empresa decide entrar no mercado de forma mais comprometida, tal como uma aliança estratégica, subsidiária própria ou adquirida surgem novos custos – os chamados custos de internacionalização. Tais custos estão relacionados à obtenção de melhor conhecimento do mercado; construção da empresa no exterior; custo de controle e coordenação das atividades; custos de flexibilidade e reversibilidade dos investimentos.

Quando estes custos de internacionalização forem maiores que os custos de transação a empresa decide não se instalar com subsidiárias no mercado e vice-versa. Portanto, a decisão da empresa em incrementar suas formas de internacionalização perpassa pelo **trade-off** dos custos de transação e internacionalização.

Entretanto é essencial lembrar que apenas a consideração destes custos não é suficiente para decidir sobre qual a melhor forma de entrada e atuação no estrangeiro, devem ser considerados ainda os aspectos da (1) localização, que incluem custos de transporte e produção; (2) da estratégia da empresa: centralização x dispersão das atividades e da (3) concorrência em cada mercado estrangeiro. A teoria do paradigma eclético traz em seu bojo estes aspectos.

### **Teoria OLI ou Paradigma Eclético**

Teoria OLI ou Paradigma Eclético (Dunning, 1981, 1988, 1993) explica que a atuação no estrangeiro de forma mais comprometida, por meio de operações diretas ou parcerias, pode ser explicada conforme três vantagens auferidas desse maior comprometimento.

Primeiro, em virtude da exploração da Vantagem da Firma (O – Ownership), ou seja, a empresa ao atuar no estrangeiro pode e deve aproveitar suas competências essenciais como um diferencial para competir com os novos concorrentes. Essas competências essenciais seriam sobretudo desenvolvidas na matriz e transmitidas para as subsidiárias.

Segundo, a empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de Localização (L), ou seja, as vantagens específicas que pode auferir de sua atuação no estrangeiro. No caso essas vantagens estão relacionadas à conquista de preços de mão de obra e matéria-prima mais barata; menores custos de transporte e comunicação se comparado à atividade exportadora; maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro reduzindo a distância física, da língua e da cultura; e sobretudo a capacidade de explorar o potencial do mercado.

Finalmente a empresa decide se internacionalizar para explorar as vantagens de Internacionalização (I). Esta vantagem segue o raciocínio das teorias da internacionalização e custos de transação. Assim, as vantagens da internacionalização advém da diminuição dos custos de câmbio, da propriedade da informação e redução da incerteza; do maior controle da oferta e dos mercados e sobretudo da maior possibilidade de acordos contratuais e de negócios.

### **Teoria da Organização Industrial**

Já a teoria da Organização Industrial (Caves, 1971; Hymer, 1960) se baseia na premissa que fazer negócios no estrangeiro é mais caro e trabalhoso que no mercado doméstico, logo para a empresa lograr êxito no estrangeiro ela deve explorar as vantagens comparativas em cima das imperfeições de mercado e produtos. A empresa se internacionaliza para explorar as vantagens de outros países e não ficar dependente das oscilações das exportações e importações.

## **Teoria do Ciclo do Produto**

Decorrente da vantagem comparativa resulta a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (Vernon, 1966). Uma vez exploradas as oportunidades no mercado de origem da empresa multinacional, essa exporta para outros países suas tecnologias e operações 'ultrapassadas' para recomeçar todo o ciclo de lucratividade.

Nesta perspectiva, as multinacionais vêem os países estrangeiros como locais de exploração e suas subsidiárias como incapazes de contribuir para o valor agregado da corporação. A vantagem competitiva reside no país de origem e no estrangeiro a empresa ao transferir suas tecnologias desfruta da vantagem comparativa.

## **Limitações das Teorias Econômicas da Internacionalização**

Primeiro, as teorias explicam o IDE, mas dão pouca atenção as formas de internacionalização. Segundo, as teorias de caráter estático, dizem pouco sobre a aprendizagem organizacional no processo. Terceiro, elas não explicam as formas de cooperação empresarial. Quarto, as teorias são mais voltadas para as atividades de manufatura, que serviços. Quinto, o enfoque é estritamente econômico, não considerando a função desempenhada pelos executivos nos processos de internacionalização.

## **TEORIAS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO**

### **Teoria de Uppsala**

O modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1977, 1990) é baseado em três pressupostos: a falta de conhecimento é o maior obstáculo na internacionalização; o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Trata-se de um processo de aprendizagem.

Desse modo o conhecimento adquirido pela empresa decorrente da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização. Assim, a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual. A empresa investe em determinado mercado, adquire conhecimento sobre este, e então, é maior sua aptidão para investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isto permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento.

Perceba que o modelo traz visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras. Na medida em que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros, como em termos estratégicos no que tange a alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária.

As limitações da teoria da Escola de Uppsala residem nos seguintes aspectos. Trata-se de uma visão linear, esquemática e determinista; não considera a possibilidade de 'queimar etapas'; não considera que a seqüência e velocidade do processo de internacionalização

podem ser afetadas pelos diferentes ambientes de negócios; não aborda o fato de que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza, conseqüentemente diminui a necessidade de se desenvolver gradualmente; e por fim trata-se de um processo de mão única não abordando o caso da empresa tomar a decisão de desinvestir no mercado estrangeiro.

### **Teoria das Redes (Network)**

Assim a evolução dos estudos em internacionalização aponta que o gradualismo não é, necessariamente, uma regra. A percepção da matriz não é o único fator que vai explicar o maior ou menor comprometimento da operação estrangeira. As redes de relacionamentos nos mercados estrangeiros desempenham importante papel (Johnson e Mattsson, 1988). E quando se fala de redes de relacionamento, a referência é tanto para as redes externas como para as redes internas.

A rede externa é fruto do relacionamento da subsidiária com os parceiros de negócios tais como fornecedores, instituições de pesquisa, empresas de propaganda dentre outros (Andersson, Forsgren e Holm, 2002). A rede interna resulta do relacionamento da subsidiária com as outras subsidiárias (Bjorkman e Forsgren, 2000).

Isso explica porque muitas vezes certas empresas não seguem a forma seqüencial dos modos de entrada. A internacionalização é um fenômeno que não se restringe ao modo de entrada, mas ao próprio processo de evolução das subsidiárias (Birkinshaw e Hood, 1998; Rezende, 2003A), onde os relacionamentos estabelecidos pelas subsidiárias durante sua evolução no mercado internacional são graduais, mas a seqüência dos modos de entrada é descontínua (Rezende, 2002). Trata-se do processo evolutivo das subsidiárias dependente tanto das contingências do ambiente competitivo, da relação entre as subsidiárias, como da experiência passada da empresa em suas operações no mercado estrangeiro (Rezende, 2003B).

Portanto, além da percepção da matriz, as subsidiárias desempenham papel decisivo no maior comprometimento da multinacional no país estrangeiro. Quanto maior a integração da subsidiária na rede externa do país estrangeiro (Andersson, Forsgren e Holm, 2002) e maior e seu grau de integração com a rede interna (subsidiárias e matriz) da corporação multinacional (Nohria e Ghoshal, 1997), maior o comprometimento tanto em termos de recursos, capacidades e competências da multinacional no país estrangeiro.

Outro ponto que a Teoria das Redes suplanta as deficiências de Uppsala tange a distância psíquica. Esta teoria demonstra como a percepção psíquica pode afetar o processo de seleção dos mercados, em nível de decisão individual.

Em outras palavras, como a decisão de quem está no comando da operação influencia as decisões estratégicas de internacionalização (Hilal e Hemais, 2003). Trata-se de uma linha bem atrelada a racionalidade limitada na decisão estratégica (Scott, 1992). A teoria da Escola de Uppsala trabalha com um nível de agregação muito alto da distância psíquica, em geral omitindo as diferenças entre regiões e indústrias, bem como a percepção do indivíduo.