



RAM. Revista de Administração Mackenzie

ISSN: 1518-6776

revista.adm@mackenzie.com.br

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Brasil

Honório, Luiz Carlos

GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE MANUFATURADOS E A  
INFLUÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS

RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 10, núm. 5, septiembre-octubre, 2009, pp. 154-180

Universidade Presbiteriana Mackenzie

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195415633008>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



## GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS DE MANUFATURADOS E A INFLUÊNCIA DE FATORES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS

THE DEGREE OF INTERNALIZATION OF BRAZILIAN  
MANUFACTURING COMPANIES AND THE INFLUENCE OF  
ORGANIZATIONAL AND STRATEGIC FACTORS

**LUIZ CARLOS HONÓRIO**

*Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).*

*Professor e pesquisador da Faculdade de Novos Horizontes.*

*Rua Alvarenga Peixoto, 1.270, Santo Agostinho – Belo Horizonte – MG – Brasil – CEP 30180-121*

*E-mail: [luiz.honorio@unihorizontes.br](mailto:luiz.honorio@unihorizontes.br)*

## RESUMO

O artigo tem por objetivo identificar quais os fatores organizacionais influenciam o processo estratégico internacional. Pretende, também, analisar a influência dos fatores organizacionais e estratégicos sobre o grau de internacionalização da firma em termos de indicadores financeiros e não financeiros de desempenho, respectivamente, volume de vendas e dispersão geográfica. Realizou-se uma *survey* com 73 empresas brasileiras do setor de manufatura que desenvolvem negócios internacionais por meio de diferentes modalidades, desde a exportação até o investimento direto no estrangeiro. Os resultados encontrados evidenciam que fatores organizacionais associados ao tamanho da firma influenciam fundamentalmente o processo estratégico internacional das empresas pesquisadas, cujo desenrolar é demarcado por elementos centralizadores e racionais. O grau de internacionalização das empresas pesquisadas mostra-se influenciado pelo fator organizacional associado à experiência internacional e pelos fatores estratégicos associados ao modo deliberado de formação estratégica (*top-down*) e à escolha de parcerias internacionais.

## PALAVRAS-CHAVE

Internacionalização; Processo estratégico internacional; Características organizacionais; Grau de internacionalização da firma; Negócios internacionais.

## ABSTRACT

The article aims at identifying the organizational factors that influence the strategic international process. In addition, it analyzes the influence of organizational and strategic factors over the degree of internationalization in terms of financial and non-financial performance indicators, respectively, volume of sales and the extension of the activities in different foreign markets. A survey was carried out

with the 73 Brazilian companies in the manufacturing sector that develop international business through different ways, from the export to direct foreign investment. The findings enhance that the organizational factors associated with the size of the company influence the international strategic process of the companies researched significantly, and the development of this process is marked out by rational and centralizing elements. The degree of internationalization in which the companies researched in this study are has been influenced by organizational factor associated with the international experience and strategic factors associated with the deliberate strategy formation mode (top-down) and the choice of international partnerships.

## KEYWORDS

Internationalization; Strategic international process; Organizational characteristics; Internationalization degree of the company; International business.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão das atividades no mercado internacional traz consigo desafios que se somam àqueles específicos associados ao crescimento doméstico da firma. O desenvolvimento e a manutenção da firma no exterior envolvem decisões gerenciais a respeito de quais recursos financeiros e não financeiros deveriam ser acessados ou investidos em prol da internacionalização. Tais decisões, naturalmente, exigem a avaliação não somente de exigências específicas da indústria, mas também das características organizacionais e estratégicas. Algumas dessas características são mais críticas do que outras, dependendo não apenas dos interesses corporativos particulares associados às atividades internacionais (GERINGER; BEAMISH; DACOSTA, 1989; BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996), como também das especificidades advindas da inserção internacional, notadamente se os mercados-alvo são dissimilares ao mercado doméstico e se a firma empreende ações que denotam maior comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro (BARRINGER; GREENING, 1998; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; LU; BEAMISH, 2001).

Pesquisas realizadas no campo dos negócios internacionais têm evidenciado o papel que determinadas características organizacionais exercem em relação ao comportamento estratégico internacional, sobressaindo *tamanho da firma* e *experiência internacional* (HOLZMÜLLER; KASPER, 1991; BONNACCORSI, 1992;

STÖTTINGER; SCHLEGELMICH, 1998; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; VERWAAL; DONKERS, 2002). Esta última recebe atenção especial porque a ela é imputado um papel relevante na seleção do mercado-alvo internacional, como também das estratégias para inserir-se nele (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990; KLEIN; ROTH, 1990; STÖTTINGER; SCHLEGELMICH, 1998).

Reconhece-se que as perspectivas anteriormente discutidas estão proximamente relacionadas. Exemplificando, admite-se que, por meio de um processo de decisões, planejadas ou não, a firma formula e escolhe as estratégias para entrar, desenvolver operações e manter relacionamentos no mercado estrangeiro (MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK; SPENCE, 2004). Ainda, acredita-se que o processo estratégico internacional seja determinado por características organizacionais específicas e que o conjunto dessas dimensões se revela em importante influenciador do grau em que uma firma se encontra internacionalizada, segundo aponta uma série de estudos que abordam o tema (SULLIVAN, 1994; TALLMAN; LI, 1996; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; LU; BEAMISH, 2001).

Em face do contexto até aqui delineado, torna-se oportuno apreciar a validade de integrar diferentes perspectivas sobre a internacionalização, de modo que uma investigação mais completa pudesse ser desenvolvida a respeito do comportamento da firma no mercado estrangeiro, especialmente quando as pesquisas sobre o grau de internacionalização de empresas brasileiras demandam ser ampliadas<sup>1</sup> nessa direção. Tendo em vista essas considerações, o artigo, por intermédio de uma *survey*, pretende: a) identificar quais os fatores organizacionais exercem maior influência sobre o processo estratégico internacional de empresas brasileiras de manufatura e b) examinar em que medida os fatores organizacionais e estratégicos influenciam o grau em que empresas desse setor se encontram em termos de indicadores financeiros e não financeiros de desempenho, respectivamente, volume de vendas e dispersão geográfica.

Além desta introdução, o artigo se estrutura em quatro seções. Na próxima, apresenta-se a revisão de literatura, incluindo a apresentação do modelo e das hipóteses da pesquisa. Em seguida, discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo. Depois, os resultados da pesquisa são descritos e discutidos. Por fim, são apresentadas as conclusões do trabalho.

---

<sup>1</sup> Desde que a área temática “gestão internacional” foi introduzida nos encontros patrocinados pelo principal fórum de discussão de estudos e pesquisas em Administração – EnAnpad –, no ano de 2001, apenas cinco trabalhos empíricos foram produzidos sobre o tema “grau de internacionalização”. Esses trabalhos são de autoria de Medeiros et al. (2001), Forte e Sette Júnior (2005), Honório e Rodrigues (2006), Barcellos e Cyrino (2007) e Forte e Moreira (2007).

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 O MODELO TEÓRICO DA PESQUISA E CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONAIS

Admite-se neste artigo que aspectos organizacionais e estratégicos presentes na internacionalização exibem uma conexão. Ou seja, as decisões internacionais são contornadas por um processo de formulação e escolha estratégica orientado para a entrada, o desenvolvimento de operações e a manutenção de relacionamentos no exterior. Além disso, acredita-se que determinadas características organizacionais influenciam o processo estratégico internacional e que essas dimensões se revelam em importantes influenciadoras do grau de internacionalização da firma, segundo aponta uma série de estudos sobre o processo de expansão internacional (SULLIVAN, 1994; TALLMAN; LI, 1996; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; LU; BEAMISH, 2001). O relacionamento entre esses diferentes aspectos pode ser observado no modelo analítico da pesquisa, proposto na Figura 1.

FIGURA 1

#### MODELO TEÓRICO DE PESQUISA



Fonte: Desenvolvida pelo pesquisador.

O modelo da pesquisa revela que os determinantes organizacionais tomam como base de análise o tamanho e a experiência internacional da firma. Esses determinantes, por sua vez, influenciam o processo estratégico internacional, que compreende a formação de diferentes tipos de estratégias – deliberadas e emergentes – e a escolha de diversas modalidades de entrada no mercado estrangeiro e dos parceiros internacionais. A internacionalização, sobre o foco da perspectiva estratégica, portanto, é tanto unilateral quanto multilateral. Ou seja, é

consequente de uma série de ações implementadas unicamente pela firma entrante no mercado estrangeiro, como também de ações e eventos que constituem a história de sua interação com seus parceiros internacionais. O grau de internacionalização indica a expansão da firma no mercado internacional, que se expressa por meio de aspectos financeiros (vendas internacionais) e não financeiros (dispersão geográfica), em associação com os determinantes organizacionais e estratégicos designadores de negócios internacionais. Os determinantes organizacionais componentes da primeira vertente do modelo de pesquisa são discutidos a seguir.

### 2.1.1 Tamanho da firma

É razoável sugerir que firmas maiores, comparadas às menores, devem ser mais capazes de perceber uma variedade ampla de sinais associados ao mercado internacional e de responder de modo positivo a eles, fazendo uso de estratégias de diferentes modalidades de entrada, desde as mais simples até as mais complexas. Em geral, é aceito pela literatura que as firmas maiores possuem recursos e possibilidades de entrar em mercados mais distantes que podem exigir esforços adicionais (GRIPSRUD, 1990; BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996), ao passo que as menores estão sujeitas a custos maiores em suas transações, porque não possuem estruturas de governança capazes de ajustar procedimentos e produtos de acordo com as especificidades culturais, legais e tecnológicas exigidas pelos mercados internacionais (VERWAAL; DONKERS, 2002). Essas argumentações levam à hipótese:

- H1: *Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados à complexidade dos modos de entrada, com níveis significativos estabelecidos pelo tamanho da firma.*

### 2.1.2 Experiência internacional

Uma das teorias mais difundidas sobre a internacionalização defende que a experiência internacional é um importante fator que pode influenciar as decisões da firma relativas ao comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, bem como o desempenho de suas atividades atuais. Essa teoria preconiza que o processo de aquisição de experiência é incremental, decorrendo da falta de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros (JOHANSON; WIEDER-SHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Prognostica-se que, à medida que a experiência internacional aumenta, a firma se expõe a mercados mais diversos do ponto de vista cultural e potencializa a formação de relacionamentos

mais profundos e de longo prazo, algo que estabelece uma base para comprometimentos mais intensos (FORD, 1980). Outras evidências empíricas atestam que o conhecimento adquirido do mercado e os contatos ali realizados condicionarão um aumento de futuras exportações (GRIPSRUD, 1990). Admite-se que as firmas maiores, comparadas às menores, devem comprometer mais recursos ou possuir estruturas de governança mais adequadas para lidar com as especificidades dos mercados estrangeiros, estabelecer relacionamentos mais profundos com parceiros internacionais e potencializar o desempenho dos negócios realizados no exterior (FORD, 1980; GRIPSRUD, 1990; VERWAAL; DONKERS, 2002). Tais considerações teóricas permitem formular as hipóteses:

- H2: *Os fatores organizacionais se associam positivamente ao processo de formação estratégica, com níveis significativos determinados pela experiência internacional da firma.*
- H3: *Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados ao número de parceiros internacionais, com níveis significativos definidos pelo tamanho e pela experiência internacional.*

A segunda vertente de análise do modelo da pesquisa diz respeito ao processo de formação e escolha de estratégias necessárias ao posicionamento da firma em novos mercados internacionais (MELIN, 1992; SMITH; ZEITHAML, 1999).

## 2.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO E ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Hart (1992), tomando como referência o estudo de Mintzberg e Waters (1985), propõe tipos de estratégias que variam em um *continuum* processual de formação estratégica, tanto deliberada quanto emergente. Segundo Hart (1992), as estratégias deliberadas são fortemente direcionadas e controladas pela alta gerência por meio de uma visão empresarial e de sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Elas incorporam modos de formação estratégica dos tipos *comando*, *simbólico* e *racional*. As estratégias emergentes, ao contrário, são estabelecidas por meio tanto do diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores organizacionais internos e externos quanto pelo incentivo ao empreendedorismo interno na organização, características estas que configuram modos de formação estratégica dos tipos *transativo* e *generativo*, respectivamente.

Conectando a literatura sobre pensamento estratégico, resumidamente aqui discutida, com o tema “internacionalização”, observa-se que diversos estudos têm sugerido que processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes,



fazem parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais (SMITH; ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK; SPENCE, 2004).

Crick e Spence (2004) argumentam que, apesar de a literatura sugerir que as decisões internacionais são mais racionais e planejadas, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo. Significa dizer que um comportamento empresarial, de modo não planejado, se expressa em reação às oportunidades que se expõem à organização ou aos problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas considerações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a evidência de estratégias emergentes nas atividades internacionais da firma.

Smith e Zeithaml (1999) apresentam argumentos nessa direção concordando que as decisões internacionais combinam estratégias deliberadas e emergentes, mas enfatizam a presença marcante da alta gerência conduzindo deliberadamente o processo internacional, principalmente na fase de crescimento da firma no estrangeiro, em que recursos financeiros e operacionais mais substanciais são empregados no processo de expansão. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado estrangeiro é mais forte quando os principais decisores da firma estão presentes no processo estratégico internacional, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e do futuro comprometimento de recursos com mercado estrangeiro. Entende-se que o resultado das vendas internacionais seja um termômetro desse processo. Portanto, é razoável formular a hipótese:

- H4: *Processos de formação estratégica mais deliberados do que emergentes estão positivamente associados às vendas internacionais.*

O processo de formação estratégica é concretizado pela escolha de diversas modalidades de entrada no mercado internacional. De modo geral, essas modalidades variam em função do nível de comprometimento de recursos com o mercado internacional e do nível de complexidade exigido na coordenação das operações. Estratégias que envolvem o processo de produção no mercado doméstico implicam níveis mais baixos de comprometimento de recursos e complexidade de operação, como é o caso da exportação. Já as estratégias ligadas à produção no mercado internacional – por exemplo, projetos *greenfield* – demandam níveis mais acentuados de comprometimento e complexidade (ROOT, 1994; BUCKLEY; CASSON, 1998; TERPSTRA; SARATHY, 2000).

As decisões estratégicas internacionais não dependem apenas de vantagens específicas da firma ou de padrões evolucionários de expansão internacional.

Influências multilaterais interferem no processo de decisão internacional da firma, denotando a importância da formação de relacionamentos de rede no processo de internacionalização. As possibilidades da firma de constituir relacionamentos refletem o seu grau de internacionalização, ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em uma rede estrangeira, desfrutando relacionamentos diretos com muitos atores estrangeiros (JOHANSON; MATTSSON, 1988; AXELSSON; JOHANSON, 1992). Além disso, a formação de parcerias se constitui em um meio eficaz para acessar os recursos e obter conhecimento do mercado-alvo internacional (CHETTY; HOLM; 2000; SHARMA; BLOMSTERMO, 2003). A aquisição de conhecimento, por sua vez, permite o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas, como também uma possibilidade real de contato com as necessidades e gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores (LU; BEAMISH, 2001).

O grau de internacionalização da firma configura a terceira e última vertente de análise do modelo teórico-empírico da pesquisa. Determinantes financeiros e não financeiros compõem essa vertente, conforme se discute a seguir.

### 2.3 GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA

O volume de vendas internacionais havia sido o aspecto mais utilizado para caracterizar o grau de internacionalização nas décadas de 1970 e 1980 (SULLIVAN, 1994). Após o trabalho realizado por Sullivan (1994), diversas pesquisas passaram também a considerar aspectos não financeiros, por exemplo, aqueles associados à dispersão geográfica, ou seja, à expansão internacional da firma em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros. Alguns indicadores são utilizados para designar a dispersão geográfica internacional, como o número de subsidiárias ou plantas no exterior, o número de países ou regiões onde negócios internacionais são realizados (SULLIVAN, 1994; TALLMAN; LI, 1996; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000) e a distância geográfica ou psíquica entre países que realizam transações comerciais (STÖTTINGER; SCHLEGELMICH, 1998; DOW, 2000; FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005). O presente artigo utilizou o percentual de vendas internacionais e a distância geográfica como os indicadores financeiros e não financeiros, respectivamente, para mensurar o grau de internacionalização.

Os estudos sobre o grau de internacionalização mensurado pelo volume de vendas internacionais não revelam um consenso em termos de resultados. Encontrou-se que a diversificação geográfica internacional traz lucratividade inicial, obtida por meio de um aumento nas vendas, mas ela declina-se com os custos associados ao processo de expansão (TALLMAN; LI, 1996; HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997). Sugeriu-se também que a utilização de modos de

entrada mais complexos redundava em aumento das vendas internacionais à medida que a firma ia adquirindo experiência internacional e controlando adequadamente os custos de transação e coordenação das atividades no mercado estrangeiro (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000; LU; BEAMISH, 2001). Por fim, a formação de parcerias internacionais (LU; BEAMISH, 2001) mostrou um relacionamento positivo com as vendas internacionais, enquanto o tamanho da firma não esboçou nenhum relacionamento (ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000). Apesar da diversidade de achados, uma das teorias mais difundidas sobre o processo de internacionalização admite que a experiência pode influenciar o desempenho atual da firma no mercado internacional. À medida que a experiência vai sendo adquirida com as atividades internacionais, os negócios no exterior vão se ampliando, até mesmo em mercados mais distantes (JOHANSON; WIEDER-SHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

- H5: *Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados às vendas internacionais, com níveis significativos determinados pela experiência internacional.*

Os resultados de estudos sobre o grau de internacionalização examinado em função da dispersão geográfica mostram um pouco mais de consenso em comparação aos estudos sobre o volume de vendas internacionais. Os estudos de Tallman e Li (1996), Hitt, Hoskissom e Kim (1997) e Zahra, Ireland e Hitt (2000) evidenciaram que a dispersão geográfica mantinha um relacionamento positivo com a lucratividade obtida com as operações internacionais. A expansão internacional nesses estudos fundamentava-se na habilidade da firma para estabelecer operações em diversos países e alavancar vantagens baseadas na localização (TALLMAN; LI, 1996), bem como para trazer benefícios de escala, escopo, aprendizagem e retornos financeiros em termos de lucratividade (HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000). Respeitando essa linha de raciocínio, presume-se que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais. As considerações teóricas aqui apresentadas conduzem às hipóteses:

- H6: *Os fatores organizacionais estão positivamente relacionados à distância geográfica, com níveis significativos definidos pela experiência internacional da firma.*
- H7: *O número de parceiros internacionais está positivamente relacionado à distância geográfica.*

Pesquisas aplicadas na realidade brasileira corroboram as hipóteses sobre o grau de internacionalização propostas neste artigo. Estudo realizado por Barcellos e Cyrino (2007) evidenciou que as atividades internacionais de grandes empresas brasileiras que possuíam ativos no exterior (incluindo escritórios comerciais) eram amplamente respaldadas por exportações. Percentagens de ativos e recursos humanos no exterior representavam os menores indicadores do grau de internacionalização dessas empresas. Apesar de a maioria das empresas estudadas por esses autores apresentarem alta dispersão de mercados mundiais em termos de atuação, poucas atendiam tais regiões com operações de manufatura. As empresas com maior grau de internacionalização atuavam havia mais tempo no mercado estrangeiro (experiência internacional), direcionavam suas atividades para diferentes mercados mundiais e percebiam maiores receitas brutas com as operações internacionais.

Tomando por base setores específicos da economia brasileira, estudos realizados por Forte e Sette Júnior (2005) e Forte e Moreira (2007), respectivamente aplicados aos setores de rochas ornamentais/revestimento e calçados, revelaram um baixo grau de internacionalização das empresas envolvidas nesses estudos, com a exportação também mostrando ser a estratégia preferida de atuação internacional. Todavia, o estudo de Forte e Sette Júnior (2005) revelou que a participação das exportações no faturamento das empresas estudadas vinha crescendo após alguns anos de experiência internacional, denotando existir uma possível relação entre o comprometimento de recursos e o grau de internacionalização. Já o estudo de Forte e Moreira (2007) também mostrou que a exportação era a estratégia mais utilizada pelas grandes empresas calçadistas brasileiras participantes da pesquisa, embora algumas utilizassem subsidiárias de produção no exterior. As empresas pesquisadas revelaram baixo grau de internacionalização, mas estavam buscando aumentar a inserção e o desempenho internacional. As empresas com melhor desempenho utilizavam estratégias de internacionalização mais complexas, com isso ocorrendo após alguns anos de experiência internacional.

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um levantamento de campo tipo *survey*, realizado *ex post facto*, com caráter explicativo. O caráter explicativo apoia-se na utilização de procedimentos estatísticos multivariados – análise fatorial e análise de regressão múltipla. A análise fatorial foi utilizada para investigar a estrutura dos relacionamentos pertinentes aos aspectos estratégicos que caracterizam a realização de negócios internacionais e revelar as dimensões possíveis

subjacentes a tais aspectos, tendo em a vista a tipologia de formação estratégica de Hart (1992). A análise de regressão múltipla teve como propósito identificar os determinantes organizacionais e estratégicos que exerciam maior influência sobre o grau de internacionalização das firmas pesquisadas em termos do volume de vendas e escopo geográfico, segundo algumas hipóteses previamente estabelecidas pelo estudo.

O universo de pesquisa compõe-se de empresas exportadoras brasileiras do setor de manufatura classificadas em uma base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Selecionou-se dessa base de dados, intencionalmente, uma população de 700 empresas exportadoras brasileiras, consideradas as mais importantes em termos de volume de exportação no ano de 2005. A amostra final foi composta por 73 empresas, o que perfaz um percentual de retorno de 10,5% dos questionários enviados por meio do correio. Os setores predominantes, por ordem de importância, foram de alimentos, bebidas e fumo; automotivo; material de construção; e siderurgia/metalurgia. A unidade de observação foi composta por presidentes, diretores comerciais, diretores de *marketing* ou outros profissionais mais estrategicamente envolvidos com operações internacionais.

Um questionário estruturado foi disponibilizado aos informantes via correio e *internet*, o qual se compunha, em uma parte, de variáveis que designavam o tamanho, a experiência internacional, a participação em redes internacionais, o número de parceiros internacionais, o volume de vendas internacionais, as regiões geográficas de realização de negócios internacionais e as estratégias de entrada no mercado internacional. Outra parte do questionário investigava o processo de formação e escolha estratégica internacional mediante a apresentação de sentenças dispostas em uma escala de concordância de cinco pontos do tipo Likert. O instrumento de coleta de dados foi pré-testado e refinado por meio de entrevistas com três acadêmicos familiarizados com o tema e com seis executivos diretamente envolvidos com negócios internacionais de pequenas, médias e grandes empresas mineiras.

Os dados da pesquisa foram tratados e analisados por meio de estatística descritiva e multivariada. A estatística descritiva teve por finalidade apurar a distribuição de frequência das variáveis que classificavam as empresas participantes da pesquisa em termos de tamanho, experiência internacional, formação de parceiros internacionais, volume de vendas no exterior, mercado de destino dos negócios internacionais e estratégias de entrada. A análise multivariada foi realizada por meio das técnicas de análise fatorial e análise de regressão múltipla (HAIR et al., 1998). Os procedimentos adotados para a aplicação das técnicas multivariadas serão descritos a seguir.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em termos descritivos, os resultados da pesquisa indicaram a existência de um relativo equilíbrio quanto à classificação das 73 empresas participantes do estudo em termos de porte<sup>2</sup>, com as pequenas e médias, agrupadas, apresentando um percentual de participação (59,0%) um pouco maior que as grandes (41,0%). A maioria das empresas (76,0%) mostrava experiência internacional, com 11 anos ou mais realizando negócios no mercado estrangeiro. Metade da amostra das empresas estudadas revelou participar de redes internacionais, porém a maior parte desse grupo (61,0%) informou possuir poucos parceiros no estrangeiro. A maioria das empresas da amostra (82,0%) declarou realizar um volume de vendas internacionais acima de 25%, e a maior parte desse grupo (48,0%) afirmou que esse volume ultrapassava o percentual de 56%. Os mercados preferidos de destino dos negócios internacionais foram Argentina, países da Europa Central e Estados Unidos, com os dois últimos considerados mais importantes pelos respondentes, talvez pelo fato de serem mais atrativos do que a América Latina. Foi informado que os mercados-alvo eram acessados por meio dos mais diversos tipos de estratégias de entrada, desde a exportação até projetos *greenfield*, embora um pouco mais que a metade das empresas pesquisadas afirmando utilizar apenas a primeira modalidade de entrada (54,0%) e apenas 5,5% realizando projetos *greenfield*. Os resultados da análise multivariada são apresentados e discutidos a seguir.

### 4.1 ANÁLISE FATORIAL

Utilizou-se a análise fatorial exploratória (Afex) para investigar a estrutura dos relacionamentos pertinentes aos aspectos estratégicos de internacionalização e revelar as dimensões possíveis subjacentes a tais aspectos. Os fatores extraídos foram também utilizados, subsequentemente, para avaliar a influência que exerciam sobre o grau de internacionalização em termos de vendas internacionais e escopo geográfico.

O modelo final resultou na extração de dois fatores compostos por variáveis que perfaziam cargas fatoriais iguais ou superiores a 0,60, com mais da metade das comunalidades superando o valor de 0,70. O método de extração se deu

<sup>2</sup> Usualmente, a classificação do tamanho de uma empresa pode ser feita em função do número de empregados ou da receita operacional bruta anual. Na pesquisa, optou-se pela primeira modalidade por meio da classificação sugerida pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (Funcex), que estabelece como pequena empresa aquela que tem até 100 empregados; média, de 100 a 500; e grande, acima de 500.

pela análise de componentes principais e o de rotação pelo método varimax com normalização Kaiser. A análise fatorial explicou 38,45% da variância para a soma média das cargas individuais. Reitera-se que a imprecisão comumente observada nas informações relativas a pesquisas no campo das ciências sociais permite que percentuais iguais ou inferiores a 60% sejam considerados aceitáveis (HAIR et al., 1998). A medida KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) foi de 0,72, indicando que a amostra era adequada para a matriz de correlação inteira e cada variável individual avaliada. O alfa de Cronbach foi igual ou superior a 0,79 para os dois fatores extraídos, revelando que a confiabilidade do modelo foi amplamente alcançada (HAIR et al., 1998). A Tabela 1 apresenta o modelo final da análise fatorial para os fatores estratégicos.

**TABELA 1**

**MODELO FINAL DA ANÁLISE FATORIAL  
PARA OS FATORES ESTRATÉGICOS**

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2	COMUNALI- DADES
A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.	0,61		0,71
Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	0,69		0,71
Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.	0,79		0,75
Mesmo depois da implantação da estratégia, continuou-se verificando se ela estava devidamente ajustada.	0,86		0,81
Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	0,72		0,72
Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.	0,76		0,75
A implantação da estratégia, uma vez decidida, foi executada em planos formais e detalhados.	0,61		0,62
O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.		0,70	0,62
A ideia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.		0,80	0,69

(continua)

**TABELA 1 (CONTINUAÇÃO)**

**MODELO FINAL DA ANÁLISE FATORIAL  
PARA OS FATORES ESTRATÉGICOS**

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2	COMUNALI- DADES
As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.		0,83	0,72
A comunicação e a explicitação da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração		0,71	0,54
Soma dos autovalores ( <i>eigenvalues</i> )	6,55	3,06	
Percentual de explicação da variância	26,19	12,26	38,45
Alfa de Cronbach	0,88	0,79	
Medida de adequação da amostra (KMO)			0,72

Fonte: Dados da pesquisa.

O fator 1 suscita, de um lado, que a formação de estratégias internacionais ocorre por meio de análises rigorosas do ambiente externo, do uso de planos formais e detalhados, da avaliação contínua do processo de implementação e da utilização de habilidades e competências no processo de escolha da estratégia. Essas características indicam um processo estratégico deliberado em que se predominam sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Ou seja, as atividades estratégicas de internacionalização seriam racionalmente planejadas pela alta gerência. De outro lado, sugere que o processo estratégico internacional é também emergente, envolvendo transações entre a alta administração e os membros da organização tanto no desenvolvimento quanto no ajustamento contínuo da estratégia. Tais considerações deixam transparecer que o processo estratégico internacional, além de racional, implica uma sequência de operações que se repetem em termos de diálogos contínuos e ajustamentos (SMITH; ZEITHAML, 1999; CRICK; SPENCE, 2004). Esse fator pode ser denominado, então, de *racional-iterativo*.

Por fim, o fator 2 inclui variáveis que indicam a presença marcante da alta administração na concepção, no desenvolvimento e na comunicação e explicitação das estratégias internacionais. Esse comportamento mostra que o processo estratégico é centralizado e formulado deliberadamente no nível mais alto da organização, bem como articulado em um nível de detalhamento relativamente concreto (SMITH; ZEITHAML, 1999). Esse fator pode ser chamando de *top-down*.



## 4.2 ANÁLISE DE REGRESSÃO MÚLTIPLA

A análise de regressão múltipla empregada na pesquisa teve por objetivo examinar o relacionamento dos fatores organizacionais e estratégicos entre si e com o grau de internacionalização da firma. Antes de iniciar a discussão dos resultados, é necessário discriminar as variáveis utilizadas na análise. As variáveis organizacionais foram designadas pelo *tamanho* e pela *experiência internacional*. O tamanho foi avaliado pelo número de empregados, enquanto a experiência internacional, pelo tempo de atuação em mercados estrangeiros.

As variáveis estratégicas dizem respeito ao processo de formação estratégica, às estratégias de entrada e à formação de relacionamentos no mercado estrangeiro. As variáveis que designam os modos de formação estratégica – *racional-iterativo* e *top-down* – foram extraídas por meio da análise fatorial apresentada anteriormente. Para identificar possíveis estratégias de atuação em mercados internacionais, criou-se a variável *complexidade*. Essa variável levava em consideração a *quantidade* de estratégias que uma empresa utilizava para realizar suas operações no exterior, bem como o *nível de complexidade* que envolviam. Cinco agrupamentos foram estabelecidos por grau de complexidade: o primeiro reunia estratégias de entrada por meio da exportação direta e indireta; o segundo conciliava estratégias que envolviam contratos de produção de partes ou de um produto inteiro; o terceiro aliava modalidades de entrada mediante a utilização de parcerias, como franquias, licenciamento, aliança estratégica e *joint venture*; o quarto juntava modos de entrada por meio de aquisições de empresa ou de planta no exterior; e o quinto era identificado por estratégias que envolviam investimentos *greenfield*. Por fim, a variável *número de parceiros* foi examinada pela quantidade de parceiros mantidos em redes internacionais.

As variáveis *vendas internacionais* e *distância geográfica* designaram o grau de internacionalização da firma. A variável *vendas internacionais* foi medida pelo percentual total de vendas realizadas no mercado internacional em relação ao total de vendas da empresa. A variável *distância geográfica* foi criada com base em uma questão do questionário que procurava identificar as regiões geográficas mundiais<sup>3</sup> onde as empresas pesquisadas realizavam negócios internacionais. Essa questão permitia, ainda, que o respondente descrevesse, em uma escala de cinco categorias, o grau de importância que representavam para as atividades comerciais da empresa onde ele trabalhava, variando de nenhuma importância para muita importância.

---

<sup>3</sup> As regiões geográficas eram: América do Sul – Argentina, Chile e outros países além da Argentina e do Chile; América Central – México e outros países além do México; América do Norte – Estados Unidos e Canadá; Europa Central; Leste Europeu; Ásia – China, Japão e outros países além da China e do Japão; África e Oceania.

Para que pudesse ser utilizada na análise de regressão, a variável *distância geográfica* foi transformada em contínua, levando-se em consideração a quantidade de regiões em que negócios internacionais eram realizados e quão importantes e distantes essas regiões eram consideradas. A contagem da quantidade de regiões variou de 1 a 10, significando 1 o mínimo de regiões em que alguma empresa participante da pesquisa revelou realizar negócios internacionais e 10 o máximo. A mensuração da importância que essas regiões representam para as empresas participantes do estudo foi feita pela soma das importâncias atribuídas a tais regiões. A soma das importâncias atribuídas de acordo com essa divisão foi ponderada pela distância geográfica, calculada entre uma região central de partida no Brasil (Brasília) e uma região de chegada, também central, que correspondia às cidades localizadas nos continentes, tendo o mapa mundial servido como base de referência para a identificação dessas cidades. As distâncias quilométricas entre as regiões de partida e de chegada foram calculadas usando-se medidas de latitude e longitude, mediante a utilização de um programa computacional (*Geobytes City Distance Tool*).

A Tabela 2 apresenta a matriz de correlação entre as variáveis do estudo com as respectivas médias e os respectivos desvios padrão. De modo geral, a magnitude das correlações que se observa na tabela sugere que a multicolinearidade não foi um problema sério na pesquisa.

**TABELA 2**

**MÉDIAS, DESVIOS PADRÃO E CORRELAÇÕES**

VARIÁVEIS	1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Fatores organizacionais</b>								
1. Tamanho	–							
2. Experiência internacional	0,39***	–						
<b>Fatores estratégicos</b>								
3. Complexidade	0,55***	0,31***	–					
4. Nº de parceiros internacionais	0,52***	0,26*	0,29**	–				
5. <i>Top-down</i>	-0,03	-0,01	0,05	0,17	–			
6. Racional-iterativo	0,30***	0,19*	0,40***	0,25*	-0,04	–		
<b>Grau de internacionalização</b>								
7. Vendas internacionais	-0,04	0,12	0,19*	0,01	0,39***	0,07	–	
8. Distância geográfica	0,35***	0,39***	0,29**	0,51***	0,10	0,01	0,16	–
<b>Média</b>	3,08	4,71	6,13	0,02	0,01	-0,02	0,01	0,03
<b>Desvio padrão</b>	1,58	1,55	2,65	1,00	1,00	1,01	1,00	1,00

Valores arredondados considerando-se níveis de significância de \* $p < 0,10$ , \*\* $p < 0,05$ , \*\*\* $p < 0,01$ .

Fonte: Dados da pesquisa.

Os resultados gerais da análise de regressão serão apresentados para, em seguida, ser conduzido o teste das hipóteses da pesquisa. Inicialmente, serão exibidos os resultados da regressão para os preditores organizacionais do processo estratégico internacional (Tabela 3).

**TABELA 3**

**MODELO DE REGRESSÃO PARA OS PREDITORES  
ORGANIZACIONAIS DO PROCESSO ESTRATÉGICO  
INTERNACIONAL**

PREDITORES ORGANIZACIONAIS	VARIÁVEIS DEPENDENTES			
	TOP-DOWN	RACIONAL- ITERATIVO	COMPLEXIDADE	Nº DE PARCEIROS INTERNACIONAIS
Tamanho	0,14	0,16	0,46***	0,40**
Experiência internacional	-0,10	0,05	0,08	-0,08
$R^2$	0,12	0,17	0,39	0,35
$R^2$ ajustado	0,03	0,09	0,33	0,21
F	1,33	2,02*	6,47***	2,45**

Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes beta calculados em níveis de significância  $p < 0,10^*$ ,  $p < 0,05^{**}$  e  $p < 0,01^{***}$ . O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Tabela 3 mostra que apenas o preditor organizacional associado ao tamanho da firma manteve relacionamento estatisticamente significativo com as duas dimensões que caracterizam o processo de escolha estratégica internacional: complexidade das estratégias de entrada ( $p < 0,01$ ) e número de parceiros internacionais ( $p < 0,05$ ). Esses relacionamentos evidenciaram, respectivamente, coeficientes de regressão ( $R^2$  ajustado) nos valores de 0,33 e 0,21, o que denota um poder de explicação apenas moderado. O valor moderado do poder de explicação talvez encontre respaldo no tamanho relativamente pequeno da amostra (73 casos), apesar de esse número se mostrar adequado para a realização da análise de regressão múltipla (HAIR et al., 1998).

As hipóteses H1, H2 e H3 propostas na revisão de literatura fazem associações entre os fatores organizacionais determinantes da internacionalização e a formação e escolha de estratégias orientadas para os negócios internacionais. Os resultados da regressão da Tabela 3 não confirmaram a hipótese H1, uma vez que o tamanho e a experiência internacional não mostraram nenhum tipo de relacionamento com as variáveis designadoras do processo de formação estratégica

internacional. A não confirmação dessa hipótese surpreendeu porque era esperado que a experiência internacional se constituísse em um fator influenciador importante das decisões da firma relativas ao comprometimento de recursos no mercado internacional, segundo o que é largamente difundido por uma importante corrente teórica sobre o processo de internacionalização (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Uma investigação em profundidade deveria ser realizada para verificar as possíveis razões que explicariam o resultado encontrado.

A hipótese H2 foi confirmada totalmente porque a complexidade do modo de entrada mostrou ser influenciada positivamente pelo tamanho da firma, mas não evidenciou nenhum relacionamento com a experiência internacional. Apesar de os estudos que investigam a influência do tamanho sobre as atividades internacionais não mostrarem consenso, é em geral admitido que as firmas maiores possuem mais recursos que possibilitam: a entrada em mercados mais distantes (GRIPSRUD, 1990), a perseguição de um escopo mais amplo de atividades internacionais ou o acesso facilitado a fontes de conhecimento internacional (BLOODGOOD; SAPIENZA; ALMEIDA, 1996). Essas razões são mais do que suficientes para admitir que as empresas maiores possuem os requisitos necessários para lançarem mão de estratégias de entrada mais complexas que envolvam um comprometimento maior de recursos com o mercado internacional.

A hipótese H3 foi confirmada parcialmente porque apenas o tamanho, e não a experiência internacional da firma, como também era esperado, esboçou um relacionamento significativo com o número de parceiros internacionais. A perspectiva sobre redes interorganizacionais enfatiza que uma empresa em estágio mais avançado de internacionalização possui um nível maior de conhecimento experiencial sobre o mercado estrangeiro e, por consequência, desfruta relacionamentos diretos com muitos agentes internacionais. Uma firma nessa situação, portanto, possui um repertório mais amplo para ajustar recursos ou comprometer investimentos mais pesados para fins de posicionamento em uma rede estruturada (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Acredita-se que as firmas maiores se enquadrariam mais a essas características do que as menores.

Apesar de 76,0% das empresas brasileiras participantes da pesquisa mostraram ser mais experientes internacionalmente, com 11 anos ou mais realizando negócios dessa natureza, conforme pode ser observado nos resultados descritivos da pesquisa, 61% delas possuem poucos parceiros internacionais (entre 1 e 7). Esses resultados sugerem que a experiência internacional adquirida com as operações internacionais ainda não foi capaz de potencializar a formação de relacionamentos mais profundos e de longo prazo (FORD, 1980).

Além disso, os dados descritivos também mostraram que as empresas brasileiras participantes deste estudo têm comprometido uma quantidade menor de recursos para internacionalizar uma parte de sua produção, optando por

estratégias de entrada menos complexas (exportação) em detrimento das mais complexas (projetos *greenfield*). A literatura sobre internacionalização na perspectiva relacional preconiza que uma firma em estágio internacional mais avançado ocupa uma posição bem definida em redes internacionais. Essa posição vem acompanhada da sua habilidade para coordenar seus próprios recursos em diferentes partes do mundo, bem como para influenciar o uso de recursos dominados por outras firmas. Certamente, firmas nesse estágio de internacionalização enfrentam competidores internacionalmente ativos, bem como mercados altamente estruturados. Significa dizer que a sustentação de posições dessa natureza frequentemente ocorrerá por meio de *joint ventures*, fusões, aquisições e investimentos *greenfield*, ao contrário do que acontece com firmas que fazem opção por estratégias de menor envolvimento, como a exportação (JOHANSON; MATTSSON, 1988; AXELSSON; JOHANSON, 1992).

A Tabela 4 mostra os resultados da análise de regressão para os preditores organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização. As variáveis designadoras do grau de internacionalização referem-se às vendas internacionais e à distância geográfica.

**TABELA 4**

**MODELO DE REGRESSÃO PARA OS PREDITORES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS DO GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

PREDITORES ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICOS	VARIÁVEIS DEPENDENTES	
	VENDAS INTERNACIONAIS	DISTÂNCIA GEOGRÁFICA
<b>Organizacionais</b>		
Tamanho	0,02	0,03
Experiência internacional	0,57***	0,42**
<b>Estratégicos</b>		
<i>Top-down</i>	0,38**	0,10
Racional-iterativo	0,01	-0,29*
Complexidade	0,21	0,04
Nº de parceiros internacionais	-0,12	0,41**
$R^2$	0,54	0,58
$R^2$ ajustado	0,34	0,39
F	2,66**	3,13**

Os valores colocados na tabela correspondem aos coeficientes beta calculados em níveis de significância  $p < 0,10^*$ ,  $p < 0,05^{**}$  e  $p < 0,01^{***}$ . O valor de F indica a intensidade e a significância da associação entre as variáveis envolvidas na regressão.

Fonte: Dados da pesquisa.

Associando-se os preditores organizacionais ao grau de internacionalização, observa-se na Tabela 4 que a experiência internacional foi o único preditor organizacional que mostrou um relacionamento significativo com as vendas internacionais ( $p < 0,01$ ) e a distância geográfica ( $p < 0,5$ ). O poder de explicação da equação de regressão para essa associação foi apenas moderado, segundo se verifica pelos valores dos coeficientes de regressão ajustado ( $R^2$ ) de 0,34 para as vendas internacionais e de 0,39 para a distância geográfica.

As hipóteses H4 e H5 fazem associações entre os fatores organizacionais determinantes das atividades internacionais e o grau de internacionalização da firma. A hipótese H4 foi confirmada totalmente, uma vez que apenas a experiência internacional mostrou um relacionamento positivo com vendas internacionais. Uma das teorias mais difundidas sobre o processo de internacionalização admite que a experiência pode influenciar o desempenho atual da firma no mercado internacional. À medida que a experiência vai sendo adquirida com a realização das atividades internacionais, os negócios no exterior vão se ampliando, até mesmo em mercados mais distantes (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Estudos realizados no Brasil confirmam plenamente esses resultados (FORTE; SETTE JÚNIOR, 2005; FORTE; MOREIRA, 2007; BARCELLOS; CYRINO, 2007).

A hipótese H5 foi confirmada totalmente, ou seja, a experiência internacional foi o único indicador organizacional que exibiu um relacionamento significativo com a distância geográfica. Estudos evidenciaram que a ampliação do escopo geográfico internacional se fundamentava na habilidade da firma não apenas para estabelecer operações em diversos países e alavancar vantagens de localização (TALLMAN; LI, 1996), como também para trazer benefícios de escala, escopo, aprendizagem e retornos financeiros em termos de lucratividade (HITT; HOSKISSOM; KIM, 1997; ZAHRA; IRELAND; HITT, 2000). Seria razoável admitir que tal habilidade decorre da experiência que a firma vai adquirindo com as operações internacionais concentradas em diferentes regiões ou mercados estrangeiros. Outro estudo também sugeriu que, à medida que a experiência internacional aumenta, a distância psíquica declina-se, fazendo que a firma se exponha a um número maior de mercados (GRIPSRUD, 1990).

Por fim, tendo em vista a associação entre os preditores estratégicos e o grau de internacionalização da firma, verifica-se na Tabela 4 que apenas o preditor estratégico relativo à formação estratégica do tipo *top-down* manteve um relacionamento significativo com as vendas internacionais, em um nível de  $p < 0,05$ . A equação de regressão para esse relacionamento evidenciou um poder de explicação moderado, com o  $R^2$  ajustado mostrando um valor de 0,34. A

distância geográfica, em contrapartida, mostrou um relacionamento significativo com a escolha do número de parceiros internacionais ( $p < 0,05$ ) e com o tipo racional-iterativo de formação estratégica, em um nível de significância um pouco menor ( $p < 0,10$ ). A equação de regressão para esse relacionamento evidenciou um poder de explicação moderado, com o  $R^2$  ajustado mostrando um valor de 0,39.

Duas hipóteses propostas na revisão de literatura, H6 e H7, associam o processo estratégico internacional com o grau de internacionalização. Os resultados da Tabela 4 confirmam totalmente a hipótese H6, uma vez que as vendas internacionais se manifestaram significativamente influenciadas apenas pelo preditor *top-down* de formação estratégica. Esse preditor é caracterizado pela presença marcante da alta administração no processo estratégico internacional, o qual é controlado deliberadamente por meio de um plano formal centralizado e articulado de modo relativamente concreto. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento internacional é mais forte quando os principais decisores participam ativamente das decisões da firma. Isso cria uma base para a sustentação das atividades atuais e futuras em direção a um maior comprometimento de recursos com o mercado estrangeiro. Presume-se que as vendas internacionais sejam um termômetro desse processo de expansão internacional.

A hipótese H7 foi confirmada totalmente pelos resultados encontrados, considerando que a distância geográfica mostrou ser influenciada positivamente pelo número de parceiros internacionais. Nenhum estudo foi encontrado para apoiar diretamente a confirmação dessa hipótese. Entretanto, a perspectiva relacional sugere que as possibilidades da firma de constituir relacionamentos refletem o grau em que se encontra o seu processo de internacionalização, ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada dentro de uma rede estrangeira, desfrutando relacionamentos diretos com muitos atores estrangeiros (JOHANSON; MATTSSON, 1988). A formação de parcerias, por sua vez, constitui um meio eficaz para acessar os recursos e obter conhecimento do mercado-alvo internacional. A aquisição de conhecimento, consequentemente, permite o desenvolvimento de novas capacidades organizacionais internas, bem como uma possibilidade real de contato com as necessidades e os gostos dos clientes locais e com o movimento dos competidores (LU; BEAMISH, 2001). Respeitando essa linha de raciocínio, seria aceitável presumir que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou três contribuições importantes. Primeiro, foi possível identificar que os participantes da pesquisa explicitaram significativamente que o processo de formação das estratégias internacionais era totalmente controlado pela alta administração, a qual respondia pelas ações e decisões relativas ao seu curso, como também assumia o papel de comunicá-las e explicitá-las na organização. Além disso, verificou-se que a escolha estratégica internacional respeitava um processo sequencial analítico e procedimental, e que verificações de ajuste eram realizadas após a sua implementação. Esses resultados denotam a presença marcante da alta administração no processo estratégico internacional das empresas brasileiras de manufatura estudadas e que as estratégias para este fim são mais deliberadas por meio do comando (*top-down*) e da racionalidade que se expressa em uma sequência iterativa de operações em termos de procedimentos, avaliações e ajustamentos contínuos.

Segundo, constatou-se que o tamanho da firma foi o único preditor organizacional que exerceu influência sobre o processo de escolha de estratégias internacionais das empresas pesquisadas, em termos da complexidade correspondente aos modos de entrada e do número de parceiros internacionais. Evidências anteriores já haviam defendido que o tamanho influenciava a entrada da firma em mercados mais distantes ou o acesso a fontes de conhecimento internacional. Todavia, o processo de formação estratégica não mostrou ser influenciado por fatores organizacionais. Esperava-se que a experiência internacional se revelasse como um fator determinante das decisões estratégicas internacionais, segundo o que se preconiza na literatura sobre a internacionalização da firma.

Terceiro, evidenciou-se que o grau de internacionalização das empresas pesquisadas, mensurado pelas vendas internacionais, é influenciado por fatores organizacionais associados à experiência internacional e por fatores estratégicos definidos por modos deliberados de formação estratégica (*top-down*). Sugere-se que a ampliação dos negócios no exterior é catalisada pelas vendas internacionais e que isso ocorre à medida que a experiência vai sendo adquirida com a realização das atividades internacionais. É também disseminado pela literatura que o envolvimento com o mercado estrangeiro é mais forte quando os principais decisores participam ativamente das decisões internacionais e do movimento de expansão da firma no exterior. Presume-se que as vendas internacionais sejam um termômetro desses processos. Quanto ao grau de internacionalização mensurado pela distância geográfica, encontrou-se ser ele influenciado por fatores organizacionais relacionados à experiência internacional e por fatores de escolha estratégica ligados ao número de parceiros internacionais. Esses resultados indicam, de um lado, que a habilidade da firma para estabelecer operações em diversos mercados



e, assim, alavancar vantagens baseadas na localização decorre da experiência que ela vai adquirindo com a concentração de operações internacionais em diferentes regiões geográficas ou mercados estrangeiros. De outro lado, supõe-se que a capacidade da firma de marcar presença em diferentes regiões geográficas deve vir acompanhada também de uma aptidão para estabelecer relacionamentos profundos e duradouros com parceiros locais.

Em suma, os resultados encontrados mostraram a importância do papel ocupado pela alta administração nas decisões internacionais, principalmente quando se consideraram os aspectos analíticos e procedimentais envolvidos no processo de internacionalização. Mostraram também que o tamanho da firma é um fator que deve ser considerado na escolha dos modos de entrada e do número de parceiros internacionais. Ainda, que a experiência internacional e a participação da alta administração nos negócios internacionais são fundamentais para o desempenho da firma em termos das vendas realizadas no exterior e da extensão e distribuição das atividades internacionais mantidas em diferentes regiões geográficas. Tais resultados deveriam encorajar os gerentes e empreendedores envolvidos com negócios no exterior a desenvolver habilidades para identificar os diversos fatores que podem influenciar a expansão internacional, como também explorar onde, quando e como desempenhar eficientemente as operações internacionais de suas empresas.

Por fim, é oportuno ressaltar algumas limitações da pesquisa. Primeira, a análise *ex post facto*, apesar de ser largamente utilizada em pesquisas sobre negócios internacionais, pode apresentar vieses difíceis de serem equacionados, como aqueles que poderiam resultar da investigação dos aspectos subjacentes às decisões internacionais de uma firma que atua há muitos anos no mercado estrangeiro. Segunda, o tamanho da amostra final, mesmo atendendo às exigências de aplicação das técnicas estatísticas utilizadas, não proporciona bases suficientes para fazer generalizações. Terceira, instrumentos de pesquisa que utilizam fontes primárias de dados são suscetíveis a julgamentos pessoais, que podem introduzir erros significativos na medição dos resultados, não obstante o instrumento de coleta ter sido pré-testado com acadêmicos e executivos diretamente envolvidos com negócios internacionais. Quarta, nem todos os pressupostos necessários para a utilização das técnicas multivariadas adotadas pelas pesquisas foram rigorosamente contemplados. Atribui-se esta limitação ao caráter exploratório da pesquisa e ao tamanho da amostra, que não correspondeu à quantidade de respondentes usualmente exigida para cada variável de pesquisa. Essas limitações indicam que os resultados encontrados necessitam ser confirmados em pesquisas futuras. Apesar de se apoiarem na teoria sobre negócios internacionais, eles dizem respeito única e exclusivamente ao grupo de empresas participantes do estudo.

## REFERÊNCIAS

- AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed.). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BARCELLOS, E. P.; CYRINO, A. B. Quão internacionalizadas são as nossas multinacionais? Proposta de metodologia e resultados da sua aplicação a empresas brasileiras com atuação no exterior. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007. CD-ROM.
- BARRINGER, B. R.; GREENING, D. W. Small business growth through geographic expansion: a comparative study. *Journal of Business Studies*, v. 13, p. 467-492, 1998.
- BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.
- BONNACCORSI, A. On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 4, p. 605-635, 1992.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- CHETTY, S.; HOLM, D. B. Internationalisation of small to medium-sized manufacturing firms: a network approach. *International Business Review*, n. 9, p. 77-93, 2000.
- CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of "high performing" UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, v. XX, p. 1-19, 2004.
- DOW, D. A note on psychological distance and export market selection. *Journal of International Marketing*, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.
- FORD, D. The development of buyer-seller relationships in industrial markets. *European Journal of Marketing*, v. 14, n. 5/6, p. 339-353, 1980.
- FORTE, S. H. A. C.; MOREIRA, M. Z. Internacionalização das maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro: estudo do perfil, estratégias e desempenho. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: EnAnpad, 2007. CD-ROM.
- FORTE, S. H. A. C.; SETTE JÚNIOR, E. L. M. Grau de internacionalização de empresas: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005, Brasília. *Anais...* Brasília: EnAnpad, 2005. CD-ROM.
- GERINGER, J. M.; BEAMISH, P. W.; DACOSTA, R. C. Diversification strategy and internationalisation: implications for MNE performance. *Strategic Management Journal*, v. 10, n.2, p. 109-119, Mar./Apr. 1989.
- GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.
- HAIR, J. F et al. *Multivariate data analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1998.
- HART, S. L. An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

- HITT, M. A.; HOSKISSOM, R. E.; KIM, H. International diversification: effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management Journal*, v. 40, n. 4, p. 767-798, 1997.
- HOLZMÜLLER, H. H.; KASPER, H. Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, v. 31, p. 45-70, 1991.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. *Anais...* Salvador: EnAnpad, 2006. CD-ROM.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. *Strategies in global competition*. London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, Oct. 1975.
- KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.
- LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. *Strategic Management Journal*, v. 22, p. 565-586, 2001.
- MEDEIROS, J. J. et al. O perfil de internacionalização de empresas pernambucanas. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Brasília. *Anais...* Brasília: EnAnpad, 2001. CD-ROM.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 98-118, 1992.
- MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, v. 6, p. 257-272, 1985.
- ROOT, F. R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- SHARMA, D. D.; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, n. 12, p. 739-753, 2003.
- SMITH, A. D.; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 1, p. 34-64, Mar. 1999.
- SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies – a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 277-296, 2003.
- STÖTTINGER, B.; SCHLEGELMICH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, p. 325-342, Second Quarter 1994.
- TALLMAN, S.; LI, J. Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Review*, v. 39, n. 1, p. 179-196, 1996.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. *International marketing*. USA: Thomson – South Western, 2000.

VERWAAL, E.; DONKERS, B. Firm size and export intensity: solving a empirical puzzle. *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 603-613, Third Quarter, 2002.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (Ed.). *The internationalization of the firm: a reader*. London: Academic Press, 1993.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, D. R.; HITT, M. A. International expansion by new venture firms: international diversity, mode of market entry, technological learning and performance. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 925-950, 2000.