

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**HANNA TATARCHENKO WELGACZ**

**DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM  
PAÍSES EMERGENTES E EM ECONOMIAS EM TRANSIÇÃO: UM ESTUDO  
MULTISSECTORIAL EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS  
BRASILEIRAS E UCRANIANAS**

**CURITIBA**

**2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**HANNA TATARCHENKO WELGACZ**

**DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO EM  
PAÍSES EMERGENTES E EM ECONOMIAS EM TRANSIÇÃO: UM ESTUDO  
MULTISSECTORIAL EM MÉDIAS E GRANDES EMPRESAS  
BRASILEIRAS E UCRANIANAS**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Jansen Maia Del Corso  
Co-Orientador: Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

**CURITIBA**

**2007**

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

## AGRADECIMENTOS

A Deus Pai Todo Poderoso e Seu filho e Nosso Salvador Jesus que sempre me iluminou para que eu trilhasse no caminho reto para a conclusão desta dissertação.

Ao meu orientador professor Dr. Jansen Maia Del Corso cujas diretrizes e conselhos foram fundamentais ao resultado final da dissertação.

Ao professor Dr. Wesley Vieira da Silva que me ensinou os preceitos da vida acadêmica que muito me motivaram.

Aos professores Luiz Carlos Duclós, Eduardo Damião da Silva, Heitor Takashi Kato e Alceu Souza pelas valiosas sugestões, críticas e esclarecimentos para a elaboração dos trabalhos do mestrado.

Aos meus pais, Hanna e Yuliy, por acreditarem que a educação dos filhos é o melhor investimento e por me ensinarem a ser curiosa, um traço tanto imprescindível para ser pesquisador. Ao meu irmão mais novo Constantine, pelo companheirismo.

As minhas queridas cunhada Tânia Regina e sogra Dona Eleutéria, por entreter e ajudar a educar a minha pequena filha Sofia e dar todo o apoio para que este trabalho fosse concluído.

Ao Pe. ortodoxo ucraniano Nicolas Milus e sua esposa Dona Paulina, por me acolherem em sua residência quando fiquei morando definitivamente no Brasil.

Ao meu esposo José Welgacz, que participou dando-me todo o apoio nesta etapa tão importante da minha vida.

## RESUMO

O panorama de globalização levou diversas empresas a considerarem o mercado internacional como uma oportunidade de expansão comercial. A presente pesquisa identifica as características do processo de internacionalização das empresas brasileiras para o mercado ucraniano e suas particularidades como, por exemplo, a maneira de como o cliente foi encontrado. Em contrapartida, apresenta-se a visão do importador ucraniano que busca produtos no exterior, no caso estudado, o Brasil, e como ele obteve o conhecimento para ter acesso aos fornecedores brasileiros. Os objetivos propostos incluem identificar os motivos e modos de entrada nos mercados brasileiro e ucraniano, fatores associados a estratégias empreendidas, barreiras que dificultam a expansão para aqueles mercados, bem como aspectos facilitadores. Esta pesquisa trata de um estudo multicase qualitativo e exploratório-descritivo com utilização do método de análise de conteúdo. A amostra não-probabilística e por conveniência é composta por sete exportadores brasileiros e sete importadores ucranianos, empresas de médio e grande porte dos setores alimentício, florestal e indústria química. Os resultados auferidos com a pesquisa mostram que a postura das empresas ucranianas é pró-ativa, pois coube a elas o primeiro contato com os fornecedores brasileiros. Ainda revelou-se que a preferência pelos produtos brasileiros é devida a sua origem, pois o conhecimento que o consumidor ucraniano tem de produtos como café brasileiro e madeira da Amazônia criam um efeito positivo para as vendas. A pesquisa apresenta como conclusão o fato de que o atual grau de internacionalização das empresas brasileiras e ucranianas é consequência da conjuntura econômica nacional que estão vivenciando. Portanto, as condições do ambiente influenciam fortemente a formação de estratégias de internacionalização tanto das empresas brasileiras, como ucranianas.

Palavras-chave: Estratégias de Internacionalização. Exportação. Importação. Mercado Ucraniano. Expansão de Mercado.

## ABSTRACT

Globalization process offers to many companies expansion opportunities through international trade. This study identifies Brazilian firms' internationalization process to Ukrainian market and its peculiarities, such as the way the buyer was found. In counterpart it is presented Ukrainian importers' viewpoint and how they accessed Brazilian suppliers. Objectives include identifying motivation and foreign operation mode on the Brazilian and Ukrainian markets, factors related to applied strategies, entry barriers and aspects that facilitate the process. This research uses qualitative and exploratory-descriptive approach to develop multicase study and applies content analyses method. The study was performed with non-probabilistic and convenience sample of seven Brazilian exporters and seven Ukrainian importers, medium and large size firms from agricultural, forestry and chemical industries. The results report that Ukrainian companies have proactive attitude because they contact Brazilian suppliers first. The findings show that imported goods of Brazilian origin, such as coffee and Amazon timber, influenced Ukrainian importers' increasing sales because these products are well-known by the Ukrainian customers. The research shows as a conclusion the fact that the current internationalization stage of the Brazilian and Ukrainian companies is caused by the economic national scenario they are inserted. Subsequently, the environment conditions strongly influenced the international business strategies adopted by Brazilian and Ukrainian companies.

**Key-words:** Internationalization Strategies. Export. Import. Ukrainian Market. Market Expansion.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de envolvimento no comércio internacional.....	34
Figura 2 – Representação dos fatores da escolha do modo de entrada.....	38
Figura 3 – Motivos de escolha do mercado ucraniano .....	65
Figura 4 – Barreiras na entrada no mercado ucraniano .....	66
Figura 5 – Escolha entre exportação e abertura de uma subsidiária.....	66
Figura 6 – Escolha do mercado brasileiro e seus produtos.....	75
Figura 7 – Barreiras em relação ao mercado brasileiro e seus produtos .....	76
Figura 8 – Comparativo entre importações ucranianas e exportações brasileiras.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição das variáveis constitutivas e operacionais .....	44
Quadro 2 – Resumo de levantamento dos dados da população.....	51
Quadro 3 – Esquema metodológico da pesquisa.....	57
Quadro 4 – Frequência de temas novos em entrevistas das empresas brasileiras .....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Seleção da amostra .....	53
Tabela 2 – Características das empresas exportadoras brasileiras .....	63
Tabela 3 - Características das empresas importadoras ucranianas .....	74

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	11
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	12
1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	14
1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA	15
1.4 OBJETIVOS	15
<b>1.4.1 Objetivo Geral</b>	15
<b>1.4.2 Objetivos Específicos</b>	15
1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	16
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO	18
1.7 LIMITAÇÕES DO TRABALHO	19
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO</b>	20
2.1. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	20
<b>2.1.1 Negócios internacionais na era da economia globalizada</b>	20
<b>2.1.2 Evolução dos estudos sobre internacionalização</b>	21
<b>2.1.3 Motivações para internacionalização</b>	25
2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	26
<b>2.2.1 Formação e implementação da estratégia</b>	27
<b>2.2.2 Estratégias de entrada em mercados internacionais</b>	28
<b>2.2.3 Estratégias internacionais das empresas brasileiras</b>	34
<b>2.2.4 Estratégias internacionais das empresas ucranianas</b>	35
2.3 FATORES DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	36
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	43
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA	43
<b>3.1.1 Perguntas de Pesquisa</b>	43
<b>3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis</b>	44
<b>3.1.3 Definição de termos</b>	45
3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	47
<b>3.2.1 Delineamento da Pesquisa</b>	47
<b>3.2.2 População e Amostra</b>	50
<b>3.2.3 Tipos, Coleta e Tratamento dos Dados</b>	53

3.2.3.1 Tipos de Dados	53
3.2.3.2 Coleta de Dados	54
3.2.3.3 Tratamento de Dados	56
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b>	<b>58</b>
4.1 PERFIL E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS	58
4.2 PERFIL E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS UCRANIANAS	67
4.3 ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES PARA AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO CONTEXTO DOS MERCADOS BRASILEIRO E UCRANIANO	76
<b>4.3.1 Atitude Pró-ativa</b>	<b>77</b>
<b>4.3.2 Modo de Entrada – Exportação</b>	<b>77</b>
<b>4.3.3 Modo de Entrada – Importação</b>	<b>79</b>
<b>4.3.4 Regulamentação</b>	<b>79</b>
<b>4.3.5 Canais Comerciais Estabelecidos e Esforço das Entidades do Setor e Governamentais</b>	<b>80</b>
<b>4.3.6 Distância Psíquica</b>	<b>82</b>
<b>4.3.7 Ganhos em Produtividade</b>	<b>83</b>
<b>4.3.8 Pauta de Exportações e Importações</b>	<b>83</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>85</b>
5.1 CONCLUSÕES	85
5.2 RECOMENDAÇÕES PERTINENTES AO ESCOPO DO TRABALHO	86
5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS	87
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>89</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA BRASILEIRA</b>	<b>100</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA UCRANIANA</b>	<b>102</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas que ingressam no mercado internacional enfrentam a decisão referente à escolha da estratégia ou modo de entrada. A opção inclui exportação, importação, contratos de licenciamento e investimento direto estrangeiro. A escolha do modo de entrada no mercado internacional constitui uma decisão estratégica crítica (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992), pois a mudança da opção inicial leva a consideráveis gastos econômicos e requer tempo (ROOT, 1987).

Ao estudar as estratégias das empresas brasileiras e ucranianas que possuem intercâmbio comercial entre os dois países, indaga-se sobre as escolhas das estratégias que estas utilizam para entrar nesses mercados fisicamente distantes e ainda pouco explorados. O comércio entre Brasil e Ucrânia tem uma peculiaridade que distingue estas relações pelo pouco tempo em que elas ocorrem dentro de um contexto novo para ambos os países. O Brasil é um país emergente, mas com um *background* exportador que se destaca entre as economias do mundo; a Ucrânia, um país do antigo bloco soviético que está ainda em transição de economia estatal centralizada, que era guiada por Moscou, para uma economia de mercado na qual empresas foram privatizadas, outras foram criadas por novos empresários, mas cuja economia ainda apresenta a presença do estado, numa proporção maior que a brasileira.

A transição da Ucrânia para a economia de mercado teve início no ano de 1991, quando foi reconquistada sua independência; desde então começou a desenvolver as relações comerciais com o mundo, logrando bons resultados, sendo um dado interessante que o país tem crescido a taxas médias anuais de 8% ao ano. Na análise de um dos mais conceituados pesquisadores americanos, Zbigniew Brzezinski, citado em Riabchuk (2000), a independência da Ucrânia é o terceiro fato histórico mais importante do século XX. Este acontecimento levou à dissolução da União Soviética, e o que Brzezinski considera mais importante, ao fim do último império na Europa, a Rússia imperial, pois a partir desse momento a Europa começou a reorganizar-se com novos elementos independentes.

Sendo a Ucrânia, no começo do século XX, o celeiro da Europa, fornecendo trigo para os países da Europa Ocidental, o país foi industrializado predominantemente para produção bélica. Depois de quase oitenta anos de domínio do sistema soviético, o mercado ucraniano foi distorcido e convertido num mercado carente de produtos tradicionais do ocidente. Nessa época, a situação foi agravada pela guerra fria, sendo que estes fatores foram determinantes para um isolamento político e econômico do país. A liberdade de ir e vir dos cidadãos, era

também cerceada e controlada. Atualmente, após a queda do sistema administrativo soviético, a Ucrânia tem-se aberto cada vez mais ao mundo tentando suprir suas crescentes demandas internas através de intercâmbio comercial, o que abriu aos empresários brasileiros mais uma porta para novos mercados em busca de apoiar o crescimento de suas empresas.

## 1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Nas últimas duas décadas mais empresas brasileiras voltaram seu foco para o comércio internacional, estudando as oportunidades nos mercados muito além dos regionais ou tradicionais. A importância da abertura de novos mercados decorre do constante desenvolvimento do processo de globalização e da entrada de novas economias no comércio internacional. Estas são chamadas de emergentes, caracterizando-se pelos expressivos volumes de investimentos diretos estrangeiros, que receberam a partir da década de 1990, competem entre si pelo mercado de consumidores, fontes de fornecimento de matérias-primas e recursos produtivos.

Mesmo assim, muitos países emergentes podem encontrar maneiras de cooperar e complementar suas economias com *know how*, tecnologias de ponta, comércio, etc. O papel dessa coordenação muitas vezes está a cargo das empresas que, por meio das estratégias individuais, reorganizam os fluxos comerciais internacionais. Além disso, a concorrência aumenta e há indícios de acreditar que cada vez mais se define pelos *players* internacionais. Para alguns setores isto possa vir a representar que a participação da empresa no mercado doméstico estará subordinada a sua parte no mercado internacional (RUDOLF, 2007). Essa tendência exige dos administradores avaliação das diversas formas e estratégias empresariais.

O crescente interesse pelos mercados emergentes inclui o Leste Europeu, que vem sendo descoberto pelos exportadores brasileiros. A liberdade de comércio naqueles países que passaram do regime comunista para o de economia aberta vem sendo um estímulo para as empresas adotarem estratégias de negócios internacionais que contemplem a entrada nos mercados da Ucrânia, Rússia, Cazaquistão, Geórgia, Belarus entre outros, recém-lançados para a arena global de comércio.

O mercado ucraniano pode ser particularmente interessante para o Brasil, pois representa uma aglomeração de 50 milhões de consumidores, além de sua posição geopolítica privilegiada: no centro da Europa e com acesso aos portos do Mar Negro, próximo ao Mar

Mediterrâneo, o que lhe confere um papel de destaque no comércio entre Leste e Oeste. O potencial comercial explorado entre os dois países começou a aumentar. Por exemplo, as exportações brasileiras para aquele país passaram de US\$ 74 milhões, em 1997, para US\$ 220 milhões, em 2006 (BRASIL, 2006a); além deste aumento expressado em dólares na balança comercial, maior número de empresas passou a efetuar negócios. Algumas parcerias de sucesso firmadas entre empresas brasileiras e ucranianas trazem exemplos de estratégias bem sucedidas. Cita-se o projeto de lançamento de foguetes ucranianos a partir da base brasileira de Alcântara (BRASIL, 2005), o que representará para o Brasil transferência da tecnologia de ponta ucraniana. Além disso, em 2007 a Ucrânia foi reconhecida pelo Brasil como economia de mercado. Levando-se em conta o potencial de intercâmbio comercial entre dois países, considerando o interesse brasileiro em aumentar suas exportações e a Ucrânia tendo empenho em consolidar a sua recente entrada no comércio internacional, cabe detectar as práticas de interação entre as firmas dos dois países.

A questão de escolha da estratégia no comércio exterior sempre foi atual. Diversos economistas de diferentes épocas e escolas contribuíram com esclarecimentos sobre os benefícios do comércio internacional para organizações (HIRATUKA, 2000; ROSSI; FERREIRA, 1999). Sejam quais forem as formas de se justificar a existência do comércio entre países e tipos de benefícios macro e microeconômicos oriundos dessas transações comerciais, há uma visão compartilhada de que o comércio ativo aumenta a eficiência das empresas e influencia sua capacidade de competir. Este consenso justificaria o propósito deste estudo, cujo intuito é contribuir para com o entendimento das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras e ucranianas. O conhecimento sobre determinantes das estratégias está longe de ser esgotado (MELIN, 1992) e a pesquisa a ser efetuada neste estudo busca contribuir neste sentido.

Em uma avaliação geral, as empresas brasileiras ainda não parecem ter-se desenvolvido de maneira satisfatória dentro do quadro das estratégias de internacionalização. A participação no comércio global se reduziu ao longo dos últimos 50 anos, quando o país perdeu espaço de 2,4% para a faixa de 1%, que ocupa até hoje sobre o montante geral que se vende e se compra no mundo (BRASIL, 2006b). Disso decorre a necessidade de as empresas brasileiras pleitearem a entrada ativa na arena internacional e aumento de sua participação no comércio mundial.

Uma dessas propostas é o desenvolvimento de novos mercados ou incremento de participação em mercados pouco explorados. A Ucrânia, que possui potencial a ser explorado, representa um dos destinos atrativos para produtos brasileiros, haja vista que, além de

consumo próprio, este país, devido a sua posição geopolítica privilegiada, possa representar a porta de entrada para distribuição para o mercado do Leste Europeu. No entanto, esta importância do mercado ucraniano, na literatura consultada não foram identificadas fontes que pudessem contribuir para o esclarecimento do fenômeno de internacionalização das empresas brasileiras para o país de destino. Por essa mesma razão de importância da inserção das empresas ucranianas no mercado internacional, o Brasil configura um mercado amplo para produtos ucranianos, que já têm tradição na pauta de importações brasileiras como fertilizantes e aço, entre outros (BRASIL, 2006c).

O presente estudo contrasta com pesquisas existentes sobre o tema de internacionalização, no qual o foco se encontra nas estratégias das empresas oriundas dos países desenvolvidos (KAUFMANN; JENTSZC, 2006). Ao considerar que o período que se segue a partir do ano 1991 é inédito tanto para economia brasileira, como para a ucraniana, fica instigante empreender pesquisas nesses novos contextos. Após a consulta ao banco de dados do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, Banco Central do Brasil (BRASIL, 2006b; BACEN, 2007) e do Instituto de Estatística Oficial da Ucrânia (UCRÂNIA, 2007), constatou-se que o intercâmbio comercial entre Brasil e Ucrânia está ancorado nas atividades de exportação e importação. Não foi observada a prática de investimento direto estrangeiro entre os dois países, nem o pagamento de *royalties* ou outro tipo de contratos de licenciamento entre esses países. Constatado a partir destes dados que a natureza do intercâmbio comercial está baseada nas modalidades de exportação e importação, o escopo do estudo definiu-se pela necessidade de explorar precisamente estes modos de entrada no mercado externo.

## 1.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

São objeto desta pesquisa as empresas brasileiras que efetuam intercâmbio comercial com a Ucrânia e as empresas ucranianas que fazem negócios com o Brasil. As formas de troca comercial estudadas aqui serão exportação e importação, além de constatar as estratégias das empresas brasileiras e ucranianas, cabe a elas encontrarem determinantes para a escolha do mercado externo e da escolha da estratégia internacional.

### 1.3 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DA PESQUISA

Uma pesquisa acadêmica deve iniciar com uma indagação acerca de um fenômeno. Segundo Lakatos e Marconi (1985, p. 43), formular um problema de pesquisa consiste claramente e compreensivelmente em responder “o que se pretende resolver, limitando seu campo, contexto e característica”.

Propõe-se como problema de pesquisa:

**Quais são os fatores que contribuíram para a determinação das estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro?**

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo Geral

Identificar os fatores que contribuíram para a determinação das estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro.

#### 1.4.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e das empresas ucranianas;
- b) descrever as estratégias das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro;
- c) identificar as motivações das empresas brasileiras para entrar no mercado ucraniano e as motivações das empresas ucranianas para entrar no mercado brasileiro;

- d) identificar os fatores próprios e comuns que contribuíram para determinação das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro.

## 1.5 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A relevância do tema deste trabalho se dá por conta da própria globalização que envolve o mundo. Estudos sobre o processo de internacionalização foram conduzidos, entre outros, por Johanson e Vahlne (1977), com empresas nórdicas. O'Grady e Lane (1996) pesquisaram o desempenho das empresas canadenses no mercado dos Estados Unidos; Lee (1998) descreveu a expansão das operações das empresas australianas; Hemais e Helal (2003) pesquisaram a internacionalização das empresas brasileiras. Ao que indica a pesquisa na literatura, o tema sobre a internacionalização das empresas brasileiras para o mercado do Leste Europeu se apresenta como pouco explorada.

Constata-se que as pesquisas que visam aferir a forma e o conteúdo das estratégias utilizadas para exploração de mercados estrangeiros têm-se concentrado nos países desenvolvidos (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2003). São mais frequentes dados empíricos das empresas dos países desenvolvidos em direção aos emergentes (KAUFMANN; JENTSZCH, 2006). O presente estudo tem por objetivo contribuir com o entendimento das teorias de internacionalização no contexto das empresas brasileiras ao entrar no mercado ucraniano e das estratégias das empresas ucranianas para entrar no mercado brasileiro.

O Brasil, como país emergente, e a Ucrânia, economia em transição, são dois contextos nos quais cabem maiores pesquisas sobre internacionalização que está em constante mutação. Segundo Porter (1990), diferentes contextos influenciam fortemente a competitividade das empresas; por isso defende-se que a pesquisa acadêmica deva refletir as particularidades nacionais. Empresas que atuam dentro das economias em transição, possam ser comparadas aos laboratórios naturais (AVDASHEVA; SHASTITKO; KUZNETSOV, 2007), nos quais é possível ver o início do desenvolvimento da competitividade e a influência da competitividade no comportamento dos participantes.

Ainda Kaufmann e Jentszch (2006) constatam que existem poucas evidências empíricas nos estudos de internacionalização na perspectiva de *cross-country*, ou seja,

envolvendo mais de um país, sendo que constatação desta lacuna possa justificar o enfoque da presente pesquisa. Finalmente, enquanto alguns estudos fizeram contribuições para entender o comportamento da empresa em sua escolha do modo de entrada no mercado internacional, existe falta de pesquisas empíricas no que tange à relação aos fatores determinantes que influenciam esta escolha. Como destacam Agarwal e Ramaswami (1992), a importância de se examinar os fatores e seu conjunto deve-se ao fato que eles possam explicar o comportamento das empresas de tal maneira que não conseguiriam isoladamente.

A importância prática desse trabalho é definida pela preocupação com elementos que formam estratégia competitiva das empresas brasileiras e ucranianas nos mercados emergentes e em transição. Ao definir o problema da pesquisa recorre-se a uma abordagem que possa ser aplicada na prática. Ao estudar qualitativamente fatores determinantes para estratégia, os resultados possam ser aplicados na prática com maior facilidade e a classe empresarial poderá compartilhar as informações a respeito de um mercado ainda pouco explorado, desenvolvendo próprias estratégias e competências.

O presente estudo pretende também oferecer recomendações de como melhorar a competitividade das empresas brasileiras e ucranianas, sua imagem, visibilidade e habilidade de negociar com intenção de expandir a capacidade de exportar, importar e empreender outras formas de internacionalização. O estudo poderá contribuir para o campo de negócios internacionais avaliando os esforços e tendo acesso a eles para penetrar nos mercados internacionais com sucesso. Este esforço é relacionado com solução de tarefas de desempenho das empresas brasileiras e ucranianas no mercado internacional, entendimento das oportunidades e riscos para o Brasil e Ucrânia no processo de globalização, formação de uma nova visão para a estratégia de internacionalização das organizações no contexto de desenvolvimento das relações entre Brasil e Ucrânia.

A justificativa prática consiste ainda em contribuir para o aperfeiçoamento da capacidade de competir internacionalmente das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro. Pretende-se concluir a pesquisa com considerações acerca da influência do ambiente do país receptor no processo de internacionalização e escolha da estratégia de entrada no mercado estrangeiro pela empresa.

Segundo Smetana (2002), o caminho de copiar das empresas líderes mundiais os modelos de internacionalização não se revela eficiente. As empresas podem não ter a mesma base financeira, não possuir gerentes qualificados e ainda não ter condições necessárias do sistema institucional de seu país de origem. O autor recomenda tomar como referência não a posição competitiva do concorrente na íntegra, mas somente os pontos fortes que permitirão

formar uma estratégia individual. Conhecendo fatores de sucesso, a saída da empresa no mercado internacional será algo planejado e ciente e não espontâneo, o que evitaria eventual perda de eficiência.

Para as empresas ucranianas o assunto de entrada nos mercados internacionais também se encontra crítico. Buck et al. (2000), ao constatar uma pequena quantidade de empresas exportadoras bem sucedidas na Ucrânia, Rússia e Belarus na época dos anos 1990, conclamam em encontrar características das estratégias bem sucedidas. Acredita-se que estas informações sejam relevantes, já que a análise dos fatores pode ser aplicada na prática com maior eficiência, ainda devido a seu caráter explicativo (MEDVEDEV, 2001).

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura desta pesquisa inclui cinco capítulos, sendo:

- a) Capítulo I: apresenta o tema e o contexto, a delimitação da pesquisa, formulação do problema da pesquisa, os objetivos geral e específicos e as justificativas teórica e prática;
- b) Capítulo II: apresenta a fundamentação teórico-empírica de internacionalização e estratégias e fatores que contribuem para a escolha das estratégias internacionais das empresas brasileiras e ucranianas;
- c) Capítulo III: apresenta a parte metodológica da pesquisa. Aqui são contemplados o delineamento da pesquisa, a coleta e tratamento dos dados, as organizações a serem pesquisadas, a definição constitutiva e operacional das variáveis;
- d) Capítulo IV: apresenta a análise dos dados coletados, confrontados com teoria de internacionalização, descrição das estratégias das empresas brasileiras e ucranianas, identificação dos fatores comuns e próprios que definiram suas estratégias;
- e) Capítulo V: refere-se às considerações finais da pesquisa, como conclusões do trabalho frente aos objetivos colocados, propostas pertinentes cenário estudado e recomendações para futuros estudos.

## 1.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como limitações ao desenvolvimento desta pesquisa, encontram-se:

- Quanto à amostra – o método de amostragem é não-probabilístico e por conveniência, porque foram entrevistadas somente as empresas que expressaram anuência de participar da pesquisa. O tamanho da amostra tanto das empresas brasileiras quanto das ucranianas é pequeno e não representativo.
- Quanto à coleta de dados - não foi possível obter lista completa das empresas ucranianas que efetuam negócios com o Brasil. A identificação dessas empresas exportadoras e importadoras foi parcial.
- Quanto ao foco do trabalho – o escopo desta pesquisa abrange as estratégias das empresas de apenas dois países estudados, Brasil e Ucrânia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO**

O processo de internacionalização vem sendo tratado nos estudos organizacionais sob diversas óticas. Uma delas é o debate sobre os modos de entrada nos mercados externos e a evolução da trajetória na medida em que a empresa desenvolve suas operações (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980, 1984). Pressupõe-se que o processo de internacionalização é conseqüente de uma disposição de fatores que configuram critérios para tomada de decisão de escolha da estratégia de expansão. Entre tais fatores encontram-se motivações para internacionalização (LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS; PIERCY, 1993), formulação e implementação das estratégias e modos de entrada nos mercados estrangeiros (ROOT, 1994). Existe ainda abordagem sob o ponto de vista dos aspectos interculturais e distanciamento psicológico dos mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; O'GRADY; LANE, 1996).

Portanto, o corpo teórico do processo de internacionalização é multidisciplinar e não há consenso sobre domínio conceitual dos negócios internacionais (MELIN, 1992). Considerando que o presente estudo não pode abranger toda a revisão do processo de internacionalização, mas somente limitar-se a temas pertinentes aos objetivos da pesquisa, propõe-se a discussão de três itens:

- breve exposição sobre o desenvolvimento dos estudos sobre o processo de internacionalização;
- formulação e implementação das estratégias e conexão com estratégias internacionais;
- identificação dos fatores que determinam a escolha das estratégias internacionais.

### **2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

#### **2.1.1 Negócios internacionais na era da economia globalizada**

Uma das marcas da atualidade é o processo de globalização. Nas últimas duas décadas

esse processo envolveu todas as atividades humanas, desde econômicas até o ambiente cultural. O fenômeno se tornou tão costumeiro que nem se nota a presença de bens produzidos internacionalmente. Nisso configura-se a percepção cotidiana da globalização onde se vive no mercado nacional e, ao mesmo tempo, faz-se parte do sistema econômico internacional. Quanto mais países abrem suas economias para o comércio internacional maior é a interdependência desse sistema econômico (RUMIANTSEV; KLIMKO; ROKOCHA, 2006).

Este panorama levou diversas empresas a considerarem o mercado internacional como uma grande oportunidade de expansão comercial. A percepção que se tem é de uma necessidade de avançar nos negócios internacionais para manter-se competitivo e lucrativo, pois novos mercados e concorrentes globais ameaçam as firmas locais. Segundo Keegan e Green (1999), o entendimento dessa mudança é necessário para aquelas empresas que queiram se manter no mercado e expandir suas atividades. Apesar de existirem riscos, a globalização representa oportunidades para as empresas de mais diversos tamanhos e setores. Hoje já existem estudos empíricos de que não somente empresas multinacionais apresentam estratégias de sucesso, mas também empresas de menor porte e recentes no comércio internacional também conseguem desempenho positivo, como os *born global* (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

### **2.1.2 Evolução dos estudos sobre internacionalização**

Estudos sobre internacionalização incluem tanto teorias de administração, quanto as teorias de comércio internacional. No decorrer das décadas surgiram princípios que permanecem importantes até os dias de hoje, mas alguns pontos de vista sofreram alterações. Nesse aspecto histórico, Kirichenko (2002) destaca três etapas na evolução dos estudos de comércio internacional:

- 1) Conceitos clássicos de comércio internacional (até o século XIX), em que podem ser incluídos a teoria do mercantilismo, trabalhos de Adam Smith, David Ricardo e John Stuart Mill. Nessa etapa a principal característica eram as relações comerciais entre nações que se valiam de instrumentos como recursos naturais do país, tradição e experiência em negociar;

- 2) Teorias de desenvolvimento do comércio internacional, que surgiram na década de 1970, buscavam explicar direção e estrutura das trocas comerciais internacionais, como o modelo de Heckscher-Ohlin-Samuelson, paradoxo de Leontief, trabalhos de Linder (1961), entre outros;
- 3) Conceitos de administração no comércio internacional que foram apresentados pelos trabalhos do final do século XX.

A partir desta perspectiva histórica faz-se referência aos estudos que iniciaram incursões no campo de administração vendo a empresa como a principal responsável por seu desempenho. Na segunda metade do século XX, surgiram trabalhos que apostavam em explicar as relações existentes no comércio internacional entre organizações. Nesse nível, entre as primeiras abordagens para negócios internacionais, Hymer (1976) apresentou que, para operar internacionalmente e efetuar investimento direto no exterior, empresas estrangeiras necessitavam possuir alguns privilégios em produtos específicos, para que pudessem competir eficazmente com as empresas locais. Kindleberger (1974), que trabalhou na mesma linha de Hymer, defendeu que, para a atração das empresas para os países estrangeiros, deveria existir alguma imperfeição no mercado de bens ou fatores, ou alguma interferência do governo como, por exemplo, por meio da imposição de tarifas que incentivam a entrada de novas empresas estrangeiras.

Para Caves (1971), a motivação de influxos estrangeiros está relacionada, sobretudo com a diferenciação de produto. Sua tipificação de investimentos estrangeiros diretos é: *i*) horizontal, na qual a matriz e a subsidiária produzem os mesmos produtos e *ii*) investimento vertical, caracterizado pela produção de matérias-primas, encontra evidências nas estruturas modernas das empresas multinacionais, que buscam padronizar seus processos produtivos através de complexas operações logísticas entre filiais e sua matriz. Mesmo processo foi estudado antes por Penrose (1956), de que uma firma conseguiria promover ganhos através da integração vertical e horizontal.

Dunning (1993) também articulou explicações para uma empresa produzir no mercado internacional. A primeira razão é a busca de recursos, *efficiency seeking*, uma vez que as firmas usualmente investem no exterior para adquirir recursos que não estão disponíveis no país de origem, tais como recursos naturais, matérias-primas, mão-de-obra barata, etc. A segunda razão é a busca de mercados, *market seeking*, pois as empresas muitas vezes investem num país no intuito de ofertar bens e serviços para aquele mercado. Neste caso as

principais razões para esse tipo de investimento externo são o tamanho do mercado e a possibilidade de crescimento do mercado.

Diversas teorias sobre o processo foram criadas com o propósito de responder a questionamentos sobre motivações e formas de expansão internacional. Uma delas, chamada Modelo Uppsala, é bastante referenciada nos estudos de internacionalização. O modelo Uppsala, desenvolvido por pesquisadores da Universidade Uppsala, na Suécia, mostra o grau de envolvimento da empresa no mercado externo e é composto por estágios que se dão de maneira seqüencial (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O processo compreende o início de internacionalização efetuando exportações esporádicas. Em seguida a empresa passa a ter vendas no mercado externo através de intermediários independentes no exterior. Com evolução do processo a empresa teria domínio maior do mercado o que lhe proporcionaria uma segurança maior em avançar com abertura de subsidiárias de vendas no exterior e unidades de produção.

Johanson e Vahlne (1992) detectaram um padrão de comportamento nas estratégias de internacionalização das empresas nórdicas que buscaram primeiramente entrar nos mercados psicologicamente mais próximos, ou seja, aqueles que possam ser melhor compreendidos. A distância entre mercado interno e externo como resultado da percepção pelos administradores das diferenças culturais e de negócios criou conceito de distância psíquica (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977; NORDSTROM; VAHLNE, 1994; EVANS; MAVONDO, 2000). Estas diferenças representam barreiras para aprendizagem sobre o novo mercado.

No entanto, o modelo Uppsala não é considerado explicativo para a totalidade dos casos, embora possa ser considerado bastante típico entre as empresas. Outros fatores do mercado e características das empresas e dos setores desempenham influência sobre o processo de internacionalização. Desde sua concepção, na década de 70, novas estratégias foram desenvolvidas pelas empresas; estes novos processos demandam estudos adicionais. Por isto surgiram diversas críticas ao modelo ao longo do tempo. Hedlund e Kverneland (1985) argumentam que atualmente as etapas descritas pelo modelo de internacionalização de Uppsala nem sempre são cumpridas e na seqüência proposta. Algumas empresas eliminam fases iniciais e caminham a passos mais largos devido à competição mais acirrada e oportunidades proporcionadas pelo acesso à nova tecnologia. Citam-se aqui as chamadas *born global*, um novo tipo de empresa que passou a chamar a atenção a partir da década de 90. Oviatt e McDougall (1994) descreveram que estas empresas, que podem ser de pequeno e médio porte, conseguem lançar-se no comércio internacional desde sua fundação, omitindo as fases iniciais descritas até então na teoria de internacionalização. Outra importante

contribuição ao esclarecimento do processo de internacionalização configura a teoria de *networks*. Uma *network* é formada por duradouras relações comerciais desenvolvidas e mantidas através de interações entre diferentes empresas atuantes em mercados industriais que constroem uma base de conhecimento e confiança recíprocos (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Se as novas práticas questionam o poder explicativo do modelo Uppsala, estas não inviabilizam seu pressuposto do comportamento incremental, mas seguramente indicam mais alternativas nos processos de internacionalização além do próprio modelo. Ainda hoje a Escola de Uppsala é considerada uma importante referência na literatura sobre negócios internacionais. Sua validade é posta em julgamento devido aos novos fatores que exercem influência sobre empresas e mercados no processo de internacionalização.

Entre outras pesquisas empíricas que foram empreendidas para explicar o comportamento das empresas está o trabalho de Bilkey e Tesar (1977). Estes autores pesquisaram o processo de exportação das empresas e reafirmaram o caráter gradual da internacionalização sintetizando seis estágios. Chegaram à conclusão de que diversos fatores influenciam o comportamento da empresa e que estes variam conforme a etapa.

O trabalho de Cavusgil (1980) considerou a existência de cinco estágios de internacionalização. A explicação para comportamento gradual partiria da percepção das incertezas e falta de conhecimentos em atividades internacionais. A forma mais freqüente observada pelo autor foi a de exportação.

Sintetizando a teoria de comércio internacional acima exposta, torna-se evidente que as empresas, ao entrarem no mercado externo, lidam com diferenças de mercados, culturais e de negócios. Se por um lado isto traz incertezas não desejadas, por outro, estas podem ser enfrentadas como oportunidades, seguidas de adaptação das estratégias até chegar à *performance* satisfatória. Pode-se dizer que diferenças são fatores inevitáveis no processo de internacionalização. Isto foi notado por Hymer (1976) que destacava a existência de privilégios para competir no mercado com empresas locais. Kindelberger (1969) constatava como diferenças a imperfeição no mercado de bens ou fatores. Ainda a existência de diferenças entre mercados traz a possibilidade de promover ganhos através da integração vertical e horizontal (PENROSE, 1956; CAVES, 1971), assim como garantir possibilidade de crescimento da empresa (DUNNING, 1993).

### 2.1.3 Motivações para internacionalização

A motivação internacional pode ser vista como o início dos negócios internacionais. A partir dos fatores motivacionais será influenciado o processo de formulação e escolha das estratégias internacionais empreendido pela empresa (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005).

Derivados das vantagens de internacionalização dos negócios Minervini (2001) apresenta que as motivações das empresas para se internacionalizar podem ser:

- com ampliação do mercado consumidor obtém-se economia de escala;
- facilidades na programação de produção com possibilidades de produção de lotes grandes;
- obter preços mais rentáveis em novos mercados, contanto que o produto seja típico do país exportador e com isto aumentar o ciclo de vida de um produto;
- diversificação de mercados e com isto, de riscos; ainda Samuels e Wilkes (1996) destacam que a atuação em vários países possa vir a diminuir o impacto das crises econômicas internas no desempenho das empresas. Receitas em moeda estrangeira possam representar um *hedge* para os empréstimos financeiros de empresas que atuam dentro dos países emergentes;
- melhoria na imagem para com os clientes, fornecedores e instituições financeiras;
- posição competitiva contra concorrentes no mercado interno.

De acordo com os benefícios acima mencionados, Kotler (1998) aponta que a internacionalização pode permitir a defesa da entrada dos concorrentes estrangeiros em seu mercado doméstico. Como sugestão esse autor propõe a ação de ataque nos mercados domésticos dos concorrentes. Com isto a empresa deve ficar atenta aos riscos da operação deste tipo, tais como:

- rejeição de produtos devido ao desconhecimento do gosto dos consumidores estrangeiros;

- disparidades em cultura gerencial em outros países além da necessidade de existir um pessoal preparado para administrar negócios internacionais;
- conhecimentos insuficientes sobre questões legais, econômicas e políticas dos mercados estrangeiros.

Uma das decisões que surgem no primeiro momento da formulação do processo de internacionalização é a escolha dos mercados. Quanto às motivações de escolha do país a ser abordado, Johansson e Valnhe (1977), O'Grady e Lane (1996) falam dos indícios de que as empresas preferem se internacionalizar primeiramente para os países psiquicamente mais próximos, ou seja, aqueles que apresentam mais similaridades em questões culturais, educacionais, tecnológicas e econômicas. Minervini (2001) define que a escolha de mercado é guiada pelos seguintes indicadores: características geográficas e demográficas, situação econômica, nível tecnológico, fatores sócio-culturais e política nacional.

## 2.2 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Encontrar a estratégia certa se assimila à arte, pois a complexidade das variáveis nos ambientes interno e externo de cada organização não deixa dúvidas quanto à singularidade do caminho trilhado por cada organização. A interação desses ambientes resulta numa influência não-linear (STACEY, 1996; STERMAN, 2000; SENGE, 2000) na qual as ações não serão previsíveis nem seus resultados, o que contribui para a necessidade de existir a atitude de mudança. Em poucos lugares ainda pode prevalecer a lógica da administração tradicional, resumida por Glass (1996), dos pressupostos lineares (se A, então B), pois a realidade de negócios é diferente. Portanto a imposição de foco nos componentes dos sistemas complexos e sua interação chegam a ser mais importantes do que nunca. As organizações vêm atuando num ambiente extremamente competitivo, no qual são afetados pelos novos paradigmas. A nova realidade conduz a uma reorganização intensa da sociedade, levando à modificação nas organizações (TAPSCOTT et al, 1995).

O ambiente de negócios internacionais configura esta complexidade, ainda mais a imprevisibilidade das ações da concorrência e as empresas nem sempre possuem a visão das conseqüências das próprias ações. Sistemas não-lineares produzem resultados importantes nos quais pequenos efeitos podem ser imprevisíveis. Num exemplo clássico tomado da teoria de

caos é descrito o conceito do efeito de borboleta em que a borboleta sacode o ar com suas asas hoje em Pequim e isto “se transforma em um furacão no próximo mês em Nova York” (GLEICK, 1990, p. 8). Tal natureza dos sistemas complexos leva a reconhecer que conceitos de estabilidade e equilíbrio não são mais componentes que definem o planejamento estratégico. A interação dinâmica exige abordagem diferenciada, que possa dar respostas antes da reação da concorrência.

Mesmo constatada esta dinâmica das relações internacionais, verificou-se que o processo de internacionalização não está conectado explicitamente à literatura sobre pensamento estratégico (HONÓRIO; RODRIGUES, 2005). Antes que tal conexão seja feita, propõe-se a discussão do conceito da estratégia.

### **2.2.1 Formação e implementação das estratégias**

A busca constante de esclarecer a natureza das estratégias de sucesso revela que estas possuem tanto um planejamento deliberado, como um comportamento emergente. Estratégia pode ser definida como um padrão de fluxo de decisões, de implementação das intenções e dos planos da organização (MINTZBERG; WATERS, 1985). Estratégias deliberadas são planejadas e controladas pela alta gerência. Este controle é efetuado por intermédio de um plano formal, numa hierarquia rígida.

Já a estratégia emergente vem ganhando destaque na literatura consultada. Mariotto (2003) constata que o termo da estratégia emergente se difundiu muito nos últimos tempos. Paralelamente observa-se que a internacionalização intensiva das empresas também é um fenômeno recente. Há pressupostos para verificar a relação entre estes dois fenômenos. Como destacam Carrieri e Cabral (2003), a estratégia emergente é demandada pelas empresas em situações nas quais estas são incapazes de lidar com mudanças constantes e demandas conflitantes, desejando sair dos padrões estratégicos “antagônicos e mutuamente excludentes”.

O principal é a Escola de Aprendizado, desenvolvida por Mintzberg (1979), como organização de “adhocracia” e de “organização inovadora” (MINTZBERG; QUINN, 2001). Como premissa básica, sugere-se que a idéia tradicional de formação de estratégia é uma fantasia que não corresponde àquilo que realmente acontece nas organizações. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 134) ressaltam que nessa concepção:

as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto à capacidade de sua organização de lidar com ela, convergindo sobre padrões de comportamento que funcionam.

A gestão estratégica passa a ser por mudanças e não de mudanças. Os defensores dessa escola apresentam uma questão básica: como as estratégias de fato se formam nas organizações? Na tentativa de desvendar não como as estratégias são formuladas, mas como se formam, os adeptos dessa corrente destacam a dimensão do aprendizado individual, mas também do coletivo, situado em várias partes da organização como fator propiciador da emergência das estratégias. Em síntese, essa escola sugere que o procedimento de formação de estratégia necessita adotar a forma de um aprendizado ao longo do tempo onde formulação e implementação tornam-se entrelaçados. Observa-se que o processo de aprendizagem com experiências está relacionado com postulados da escola Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), onde a empresa desenvolve sua nova estratégia na medida em que adquire novos conhecimentos sobre mercados locais e globais.

A aprendizagem, consoante Mintzberg et al (2000), sugere ser necessária em organizações com estratégias de internacionalização, que operam em ambientes altamente complexos, nos quais o conhecimento requerido para criar estratégias pode vir dos que detêm conhecimento sobre mercados locais, e não necessariamente da cúpula da empresa.

[...] Nesses casos, a formação da estratégia pode ter de ser um processo de aprendizagem coletiva simplesmente porque nenhuma autoridade central tem o poder de impor uma estratégia para toda a organização. Os vários atores devem elaborá-la através de ajustes mútuos, se forem capazes (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p. 170-1).

Em síntese, a escola de aprendizagem demonstra o que as organizações fazem quando são confrontadas com condições complexas e dinâmicas, em vez de indicar o que estas deveriam fazer. Ao aprender e criar, a organização pode ver surgir estratégias novas e interessantes.

### **2.2.2 Estratégias de entrada no mercado local e global**

Os estudos dos processos estratégicos avançaram rapidamente nas últimas décadas, e a pesquisa estratégica analisou estratégias corporativas e de negócios (ANSOFF; MCDONNELL,

1992; ANDREWS, 1987; MINTZBERG; LAMPEL 1999), mas pouca atenção foi dada aos processos estratégicos de entrada nos mercados externos o que representa uma parte substancial das estratégias corporativas de muitas empresas (ROOT, 1994). A estratégia da empresa de entrada no mercado estrangeiro é única em cada caso, dependendo das características do país ou região e das competências específicas da organização.

O processo de internacionalização representa ações das organizações em expandir suas atividades para outros países através de exportação, franquias, licenciamento, transferência tecnológica, investimentos, operações *turnkey*, produção e vendas ou prestação de serviços (ROOT, 1994). A complexidade das relações políticas, econômicas e sociais do país receptor dita decisões de estratégias de entrada nos mercados. Portanto, as empresas têm alternativas de escolha, quando se fala em estratégias de entrada em mercados externos. Kotabe e Helsén (1998) propõem classificação dessas estratégias de acordo com o grau de controle que elas oferecem. Conforme esses autores, maior controle para uma empresa pode significar mais investimentos e maior comprometimento, mas também, mais riscos. É relevante notar que algumas empresas combinam mais de um modo de entrada (PETERSEN; WELCH, 2002). A seguir serão apresentadas e caracterizadas as possíveis estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações, suas vantagens e desvantagens.

- **Exportação**

A exportação, segundo Stottinger e Schlegelmilch (1998), representa o meio mais notório de entrada no mercado internacional. As exportações podem ser classificadas em diretas, indiretas e cooperativas. Muitas empresas iniciam suas atividades no exterior através da exportação. Trata-se de uma estratégia de internacionalização com menor controle da situação e menores riscos. Na exportação direta, a própria empresa realiza a operação de venda para o importador no exterior. Quanto à exportação indireta, a empresa recorre ao intermediário em seu país de origem, que pode ser uma empresa de exportação, uma *trading company*, ou um agente (KOTABE; HELSEN, 1998). Como benefício, a exportação indireta apresenta um contato rápido com o mercado externo. São envolvidos poucos riscos, porém o comprometimento da empresa conduz a pouco controle sobre seus produtos no mercado externo. Não obstante, a exportação indireta é uma maneira de entrada em mercados novos e pouco explorados.

Na exportação cooperativa recorre-se à rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira. O *piggyback*, que pode ser citado como um dos exemplos de exportação cooperativa mais utilizados, é considerado uma inovação na distribuição internacional. De

acordo com Keegan e Green (1999), o sucesso dessa estratégia recai no alinhamento dos produtos complementares a serem distribuídos, para que tenham acesso ao mesmo tipo de consumidor. O comprometimento dos recursos da empresa neste tipo de operação é menor, enquanto o controle sobre seus produtos é maior do que na exportação indireta.

- **Importação**

A importação é o processo de trazer um produto ou serviço do exterior a partir de procedimentos comerciais e fiscais. As importações e exportações são duas pontas de mesma troca comercial e são interdependentes. As importações estão também muito presentes na economia dos países e nas operações das empresas. No entanto, como nota Katsikeas (1998), poucos estudos empíricos existem sobre este tipo de troca internacional. Como explica Leonidou (1998), importação tradicionalmente foi vista pelas políticas públicas como algo indesejável. No desenvolvimento da economia de muitos países, inclusive o Brasil, houve períodos de substituição de importação para estimular a indústria nacional e manter saldo da balança comercial positivo. Mesmo assim, Porter (1989) observa que a obtenção de um excedente comercial ou um comércio equilibrado não significa competitividade nacional. Segundo esse autor, alguns fatores que podem contribuir para o aumento de exportações, como baixos salários ou moeda fraca, mas ao mesmo tempo levar à redução do nível de vida no país. Conclui Porter (1989) que em vez de se orgulhar do saldo positivo deve-se ter preocupação em exportar bens fabricados com alta produtividade:

O comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços dentro do próprio país. (...) Portanto, as importações, bem como as exportações, são parte integrante do crescimento da produtividade (PORTER, 1989, p. 7)

Os trabalhos de Katsikeas (1998) e Leonidou (1998) destacaram os principais estímulos para atividade de importação, que podem ser definidos como fatores influenciadores da decisão da empresa em iniciar as operações. A importância de conhecê-los representa para exportadores ganhos na eficiência de penetrar mercados estrangeiros. Katsikeas (1998) destaca que os importadores valorizam comprometimento do fornecedor com qualidade do produto, possibilidade de adaptação ao mercado local, comunicação freqüente, preços competitivos, honestidade, contratos de longa duração entre outros. Ainda destaca esse autor que os importadores buscam crescimento da empresa através de oportunidades de novos e únicos produtos não disponíveis no mercado nacional.

A conclusão do estudo de Leonidou (1998) demonstra ainda que certas idéias, conceitos e quadros de análise desenvolvidos dentro do contexto de exportações podem ser transferidos com sucesso, com mínimas adaptações, para a disciplina de importações.

- **Acordos Contratuais**

Diferentes formas de acordos contratuais incluem licenciamento, *franchising*, contrato de manufatura, entre outros. O licenciamento é uma estratégia de entrada e de expansão no mercado internacional em que uma empresa licenciadora oferece a propriedade de um bem à outra parte - empresa licenciada. O contrato firmado estabelece o pagamento de *royalties*, de taxas de licenciamento ou outras formas de remuneração. Tecnologia, processos *know-how*, marcas, patentes são objetos de tais contratos de licenciamento (KEEGAN; GREEN, 1999).

No *franchising*, o franqueador concede ao franqueado o direito de utilização do conceito de seu negócio, incluindo procedimentos de produção, padrões da qualidade, planos de *marketing* em troca do pagamento de *royalties* (KOTABE; HELSEN, 1998). Como no licenciamento os riscos para o franqueador são menores, mas ele corre o risco de possuir pouco controle sobre as operações dos franqueados, que podem futuramente tornar-se seus concorrentes (BOONE; KURTZ, 1998). Os benefícios da franquia são a possibilidade de expansão, para o exterior, de uma fórmula de negócio de sucesso no mercado interno, com um investimento mínimo.

O contrato de manufatura pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira - contratante e uma local - contratada -, no qual a empresa local produz parte ou todo o produto da estrangeira. Utilizando-se essa estratégia, não são necessários elevados investimentos por parte da empresa estrangeira; esta não se expõe a grandes riscos político-econômicos e as estratégias de *marketing* do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. Também nesse caso, a grande desvantagem é da empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas e pagamento de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante, conforme destacam Kotabe e Helsen (1998).

- **Investimento direto estrangeiro**

O investimento direto é a estratégia de internacionalização que envolve maiores retornos financeiros, mas os riscos também são maiores. O investimento direto acontece quando uma empresa investe diretamente em instalações ou fábricas, podendo iniciar este

processo por meio da aquisição de uma parte ou de toda empresa local ou optar por abertura de própria filial. O investimento direto permite a empresa ter controle maior sobre as suas atividades no mercado estrangeiro, porém esta estratégia de entrar no comércio internacional é a menos popular. Isto é explicado pelos altos custos de adquirir ou construir novas instalações (NICKELS; WOOD, 1999).

Para muitas organizações que pretendem expandir suas operações ao mercado global, as *joint ventures* constituem-se em uma opção relevante, especialmente em se tratando de mercados emergentes. Segundo esse conceito, a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Segundo avaliam Kotabe e Helsen (1998), esses parceiros são, tipicamente, empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras.

Outra forma de expansão, mas que permite o controle total das operações inclui duas alternativas: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo, ou começar um novo negócio, iniciando as operações de uma empresa desde o seu ponto de partida, a chamada *Greenfield operation* (KOTABE; HELSEN, 1998). A adoção dessa estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho gerencial, porém oferece o meio mais completo de participação em um mercado.

- **Alianças Estratégicas**

Alianças podem ser entendidas como uma coalizão entre duas ou mais organizações, para alcançar objetivos estratégicos e que tragam benefícios a todas as empresas envolvidas. A principal razão para o surgimento de tais alianças é que muitas organizações hoje não possuem mais capacidade de desenvolver sozinhas todos os processos e produtos. Dado o elevado custo para o desenvolvimento de novos produtos, essas alianças possibilitam às empresas aprender e desenvolver novas tecnologias e produtos, de maneira mais eficiente.

Algumas alianças envolvem também a troca de bens de *marketing* já estabelecidos e recursos, tais como canais de distribuição, marcas, processos de operação e logística. Marcas globais, já bem estabelecidas, poderiam ser combinadas e distribuídas, através dos canais de escoamento das organizações envolvidas, o que faria com que esses produtos estivessem presentes no maior número de pontos de venda.

São quatro as razões genéricas para formação de alianças estratégicas: a defesa, que envolve empresas líderes do ramo de negócio, que pretendem defender essa posição; o

emparelhamento, no qual as empresas não são líderes de seu ramo de negócio, mas estabelecem uma aliança para melhorarem suas posições; permanecer constituída por empresas que estabelecem alianças simplesmente para permanecerem no negócio, apesar de a divisão da empresa em questão não ser a mais importante para o *portfolio* da companhia; e a reestruturação, na qual a empresa em pior situação tenta reestruturar um negócio que não é seu principal e no qual também não possui uma posição de liderança. Geralmente a empresa mais forte acaba comprando a unidade de negócios da empresa mais fraca (KOTABE; HELSEN, 1998). Obviamente não há uma fórmula mágica que garanta o sucesso de alianças estratégicas entre organizações. Porém, segundo alguns estudos, os pontos a seguir foram detectados em casos de sucesso: deve haver autonomia e flexibilidade - autonomia acelera a tomada de decisão e flexibilidade acelera os ajustes às mudanças do mercado.

Nas economias emergentes, as alianças estratégicas respondem pela média em torno de 33% das alternativas de investimento das grandes empresas de países desenvolvidos, atingindo 40% nas economias da Ásia, região do Pacífico, América Latina e região do Caribe (UNCTAD, 2004). A formação de alianças estratégicas entre empresas de países desenvolvidos e países em desenvolvimento – alianças estratégicas transnacionais -, proporciona a redução dos níveis de desigualdade econômica e social nos países menos desenvolvidos. Mas para isso há necessidade de esses países terem uma perspectiva institucional que possa tanto atrair o investimento direto estrangeiro das empresas multinacionais, como também, garantir a reversão desse investimento em crescimento, desenvolvimento e competitividade de suas empresas.

Sintetizando a revisão das estratégias internacionais, recorre-se ao quadro elaborado por Boone e Kurtz (1998) que leva em conta duas variáveis: riscos e controle. De acordo com Figura 1, na qual são apresentados os graus de envolvimento das empresas no comércio internacional, pode-se observar que as atividades de exportação representam o menor nível de riscos e controle, enquanto o nível máximo dessas variáveis é observado nas estratégias que envolvem investimento direto estrangeiro.

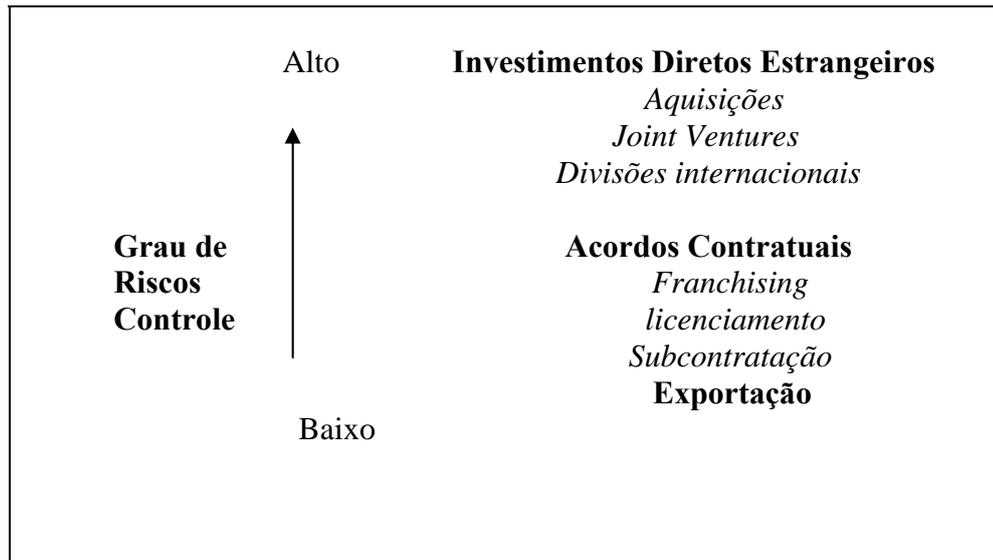


Figura 1 – Níveis de envolvimento no comércio internacional  
 Fonte: Boone e Kurtz (1998).

Portanto, verificou-se na revisão da literatura que a decisão da estratégia de entrada nos mercados internacionais pode se valer de um leque de opções. O cenário da globalização oferece oportunidades de acesso aos novos mercados de diversas maneiras e modos de entrada. Desde operações de exportação até estabelecimento de subsidiárias, todas oferecem suas vantagens e riscos, e a escolha de cada empresa dependerá da relação entre o risco e a rentabilidade do investimento, além dos recursos disponíveis e da necessidade de controle. A entrada nos mercados internacionais por ser um processo complexo representa um desafio para empresas mesmo experientes em escolher a estratégia adequada para cada contexto estudado.

### 2.2.3 Estratégias internacionais das empresas brasileiras

Cyrino e Oliveira Jr. (2002) efetuaram a pesquisa que considerou as 1.000 maiores empresas segundo a Gazeta Mercantil e constataram que 27% das grandes empresas brasileiras atuam somente no mercado doméstico e outras 51 % ainda não superaram a fase de exportação. Estes dados, muito representativos sobre as estratégias predominantes das empresas brasileiras no mercado internacional auxiliam na explicação do contexto da economia brasileira.

Até os anos 70, para proteger a indústria nacional ainda incipiente, predominava o modelo de substituição de importações. A demanda por bens manufaturados acontecia via importações. As exportações, que constituíam a única estratégia internacional, eram decorriam de excedentes resultantes de vantagens comparativas. Existiam poucas empresas e poucos produtos, e essa exportação se dava diretamente ou por agentes (CERCEAU; LARA, 1999).

Esta política pública levou a defasagem tecnológica e competitiva das indústrias e dos produtos nacionais, pois estes não estavam expostos à concorrência externa. A abertura do mercado levou empresas a considerar o mercado externo como uma oportunidade lucrativa e de expansão. De exportadoras de excedentes estas passaram a desenvolver estratégias de internacionalização (CERCEAU; LARA, 1999). A participação do comércio internacional aumentou através de expansão de quantidade das empresas e de pauta de produtos. Estes foram adaptados às especificações de cada mercado e, segundo Goulart, Arruda e Brasil (1994), até foram criadas unidades de produção no exterior. Concluem Cerceau e Lara (1999) que a escolha das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras é resultado da cultura da empresa, do perfil de liderança de seus dirigentes e das especificidades do país escolhido.

O processo de internacionalização da economia brasileira foi marcado também pela grande quantidade de empresas nacionais adquiridas por estrangeiras. Segundo estudo de Pasin, Bucchi e Calais (2003), das 2.308 transações de fusões e aquisições realizadas na década de 90, 61% envolveram o capital externo. Este estudo identificou 52 transações de fusões e aquisições de empresas e plantas industriais no exterior, envolvendo 19 empresas brasileiras. Quanto à destinação dos investimentos brasileiros, os autores identificaram uma presença na América do Sul com 30 transações, seguida pela América do Norte/Central com 15 transações. Os autores concluem que as empresas brasileiras estão buscando assumir uma posição competitiva mais forte nos dois mais importantes blocos comerciais em que atuam/atuarão, o Mercosul e a Alca (PASIN; BUCCHI; CALAIS, 2003).

#### **2.2.4 Estratégias internacionais das empresas ucranianas**

Segundo definição de Banco Mundial (2006), economias em transição são aquelas que estão passando de um regime econômico para outro, de mercado livre. A Ucrânia está

mudando desde 1991 do regime comunista, caracterizado pela propriedade pública e planejamento estatal, para livres relações econômicas, que reconhecem propriedade privada. Buck et al (2000) reconhecem que a Ucrânia encontra-se numa posição híbrida entre países desenvolvidos e menos desenvolvidos. O nível de desenvolvimento industrial, existência de grandes empresas manufatureiras, infra-estrutura relevante para atividade de exportação, como alto nível educacional e sistema de transporte correspondem aos padrões elevados mundiais. Por outro lado, a pauta das exportações bastante representada pelos setores extrativistas é uma característica dominante dos países menos desenvolvidos.

Buck et al (2000) ainda observam que no caso das economias em transição das repúblicas da ex-União Soviética possam aparecer novas variáveis relativas à produtividade (fator de produtividade, inovação de vendas e intensidade de uso do capital). Esses autores instigam a procurar por trás dos fatores de produtividade e perguntar sobre o que incentiva as empresas em economias em transição a inovar, cortar custos e aumentar produtividade? Esses incentivos podem servir não como *proxies* de produtividade em si, mas como pré-condições para ganho em produtividade.

Muitas empresas foram criadas no período de pós-falência do sistema comunista na Ucrânia, agora um país independente. Estas empresas estão procurando o mercado ocidental e muitas estão preparadas para competir com qualidade e custos num mercado tradicionalmente capitalista. Note-se, no entanto, que nos últimos 10 anos o governo ucraniano promoveu uma grande privatização nas empresas herança do regime comunista, no qual a totalidade das empresas era estatal, e muitas delas se adaptaram à nova realidade e também competem importando ou exportando bens e serviços. Estes fatos têm tornado a Ucrânia particularmente um mercado interessante, inclusive diferenciado em relação à vizinha Rússia, pois a atividade econômica está inserida num contexto de democracia política num regime parlamentarista.

### 2.3 FATORES DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Os fatores, no contexto de internacionalização, podem ser entendidos como certas condições que influenciam a atuação das empresas. Honório e Rodrigues (2005) destacam que entre primeiros fatores que formulam a escolha da estratégia internacional encontra-se a motivação. Assim, entre os fatores de motivação à exportação, os autores estabelecem três

determinantes: características individuais, características organizacionais e características ambientais.

As características individuais correspondem às percepções individuais do administrador. As decisões tomadas levarão em conta sua experiência, conhecimentos, orientação internacional, estilo gerencial e expectativas quanto ao novo projeto internacional. O'Grady e Lane (1996) destacam que características culturais do mercado internacional os gerentes percebem de maneira subjetiva. As características organizacionais dizem respeito aos objetivos da empresa, peculiaridades do produto, disponibilidade de recursos, vantagens diferenciais da empresa, entre outras.

Já as características ambientais são compostas pela localização do país, condições econômicas que prevalecem no mercado, disponibilidades de insumos para a produção, condições de infra-estrutura e políticas governamentais de incentivos ao comércio exterior (KATSIKEAS; PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Numa classificação geral, Kotabe e Helsen (1998) propõem duas divisões para critérios que influenciam a decisão da escolha de modo de entrada. Como critérios internos os autores destacam aqueles específicos da empresa, que incluem metas da firma, recursos disponíveis, competências da equipe e necessidade de controle das operações. Os critérios externos referem-se ao ambiente e dizem respeito ao tamanho e crescimento do mercado, riscos, regulamentações governamentais; concorrência e a infra-estrutura local. Para esses autores a decisão do modo de entrada geralmente recai sobre a quantidade de controle das operações que a empresa gostaria de assegurar. Mas, em primeiro lugar, administração pensa em riscos que cada estratégia possa trazer para a empresa.

A partir do Paradigma Eclético, ou Teoria OLI, proposto por Dunning (1980; 2001), destacam-se fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado externo e que são de três tipos: vantagens de propriedade (*ownership*), vantagens da localização do mercado (*location*) e vantagens do processo de internalização no nível de integração das transações dentro da firma (*Internalization*). Agarwal e Ramaswami (1992) destacam que, apesar de outros estudos abordarem estes fatores para explicar comportamento das empresas, poucas pesquisas empíricas foram conduzidos para verificar a influência dos fatores em seu conjunto. A necessidade de tal abordagem justifica-se pelo fato de que a inter-relação dos fatores possa explicar o comportamento das empresas de maneira que não seria possível detectar na análise individual dos fatores.

Agarwal e Ramaswami (1992) constatam que, de acordo com a Teoria de Decisão, as empresas preferem aquela estratégia que lhes garanta menores riscos com maior retorno sobre

o investimento. Outros determinantes para a escolha são a disponibilidade de recursos e a necessidade de controle. Disponibilidade de recursos refere-se à capacidade financeira e gerencial de atender ao mercado visado. Controle diz respeito às necessidades da empresa em influenciar métodos e decisões naquele mercado. Maior controle operacional resulta em posição mais competitiva da empresa, mas também traz maior responsabilidade para tomadores de decisão e riscos para os investimentos (DUNNING, 1988; AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

A escolha da estratégia é um compromisso entre esses quatro atributos. A exportação representa baixo comprometimento de recursos e, conseqüentemente, alternativa de baixo risco/retorno. Este modo de entrada, enquanto providencia para a firma o controle operacional, não leva ao controle do mercado, o que poderia ser essencial para aquelas empresas que são orientadas pela busca do mercado consumidor. Por outro lado, instalação da própria subsidiária requer mais recursos e leva à relação elevada entre risco e investimento, mas também oferece maior controle à empresa investidora (DUNNING, 1988; AGARWAL; RAMASWAMI, 1992).

Incluindo fatores específicos e que dependem da empresa e do mercado (controle, retorno, risco e recursos, Dunning (1988) desenvolveu um quadro de análise para explicar a escolha entre estratégia de exportação, licenciamento, *joint venture* e subsidiária própria, conforme descreve a Figura 2.

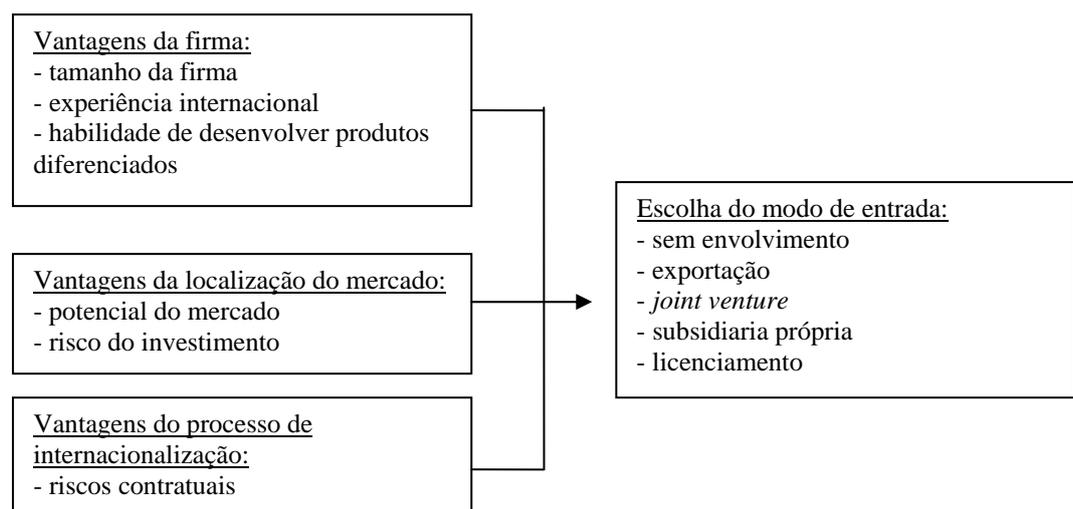


Figura 2 – Representação dos fatores da escolha do modo de entrada  
Fonte: Dunning (1988).

A escolha do país configura uma decisão interligada com o do modo de entrada. Conforme os pressupostos da teoria de internacionalização, este processo começa com a

entrada naqueles mercados que são psiquicamente mais próximos do país de origem na percepção dos dirigentes (JOHANSON; VAHLNE, 1992; NORDSTROM; VALHNE, 1994). Portanto, este comportamento é esperado das empresas brasileiras ao entrarem mais lentamente em mercados psiquicamente distantes, como ucraniano. Um número reduzido de exportadores para este país indica que as empresas seguem este padrão.

Johanson e Vahlne (1992) sugerem que, ao entrarem em mercados novos, as firmas percebem uma incerteza em relação aos resultados futuros, sendo que esta insegurança poderia ser compensada por meio da aprendizagem acerca dos novos ambientes (KOGUT; SINGH, 1988). Seria lógico concluir que, escolhendo mercados psiquicamente mais próximos, as chances de se obter o sucesso da estratégia são maiores. No entanto, uma distância psíquica menor não implica necessariamente em sucesso garantido no processo de internacionalização (O'GRADY; LANE, 1996), pois administradores percebem diferenças de maneira subjetiva o que pode levar a uma abordagem do mercado sem preparo necessário. Propõe-se que as diferenças possam ser superadas por meio de fatores redutores da distância (CHILD; NG; WONG, 2002; NORDSTROM; VAHLNE, 1994) e resultar numa *performance* positiva mesmo nos mercados novos psiquicamente distantes.

A definição de distância psíquica compreende a distância entre mercado interno e externo como resultado da percepção pelos administradores das diferenças culturais e de negócios (VAHLNE; WIEDERSHEIM-PAUL, 1977; NORDSTROM; VAHLNE, 1994; EVANS; MAVONDO, 2000). Johanson e Vahlne (1992) detectaram um padrão de comportamento nas estratégias de internacionalização das empresas nórdicas que buscaram primeiramente entrar nos mercados psicologicamente mais próximos, ou seja, aqueles que possam ser melhor compreendidos. Isto poderia ser explicado, segundo O'Grady e Lane (1996), pela necessidade de afastar a incerteza quanto aos resultados futuros. Esses autores definem a distância psíquica como o grau de incerteza da empresa sobre o mercado do país estrangeiro, proveniente das diferenças culturais e de negócios. Estas diferenças representam barreiras para aprendizagem sobre o novo mercado.

Como exemplos dessas barreiras, Johanson e Vahlne (1977) citam níveis de desenvolvimento industrial e educacional, sistema político, diferenças culturais e idiomáticas. Segundo esses autores, estes fatores representariam a principal distinção entre operações domésticas e internacionais. Por isto, as empresas optam por abordar primeiramente mercados dos países com menor distância psíquica em relação ao país de origem.

Trabalhos posteriores (NORDSTRÖM; VAHLNE, 1994; CHILD; NG; WONG, 2002) demonstraram o que fazem as empresas para superar estas barreiras. O conceito de distância

psíquica representaria a diferença entre o conjunto dos fatores criadores de distância (diferenças de nível cultural, educacional, político, etc.) e o conjunto de fatores redutores de distância – acesso ao conhecimento, aprendizagem sobre o mercado, etc.. As empresas, portanto, escolheriam aqueles mercados nos quais informações são disponíveis, o que facilita o processo de aprendizagem e diminui o nível de incerteza do tomador de decisão.

A confiança maior sobre o funcionamento das operações num novo mercado, no entanto, não gera garantia sobre os resultados. O'Grady e Lane (1996) testaram o pressuposto de que existe maior grau de assertividade da estratégia quando a distância psíquica entre país de origem e país estrangeiro é menor na percepção dos dirigentes. Sua pesquisa com empresas canadenses no mercado americano indica que, mesmo entrando em países com similaridades psíquicas, as empresas nem sempre obtêm *performance* satisfatória. Por tratar-se da percepção dos dirigentes sobre diferenças entre mercados, isto pode levar a conclusões equivocadas. Isto pode explicar o despreparo dos administradores em lidar com diferenças não previstas no novo mercado.

Tratando-se da percepção humana - componente subjetivo, outros autores sugerem maiores pesquisas quanto ao entendimento das diferenças, mesmo em mercados próximos. Segundo Evans e Mavondo (2000), gerentes podem identificar algo como familiar, mas o efeito desta percepção não trará *performance* bem sucedida para a empresa. A distância psíquica entre mercados passa a ser uma questão da avaliação dos gerentes que tomam decisão sobre estratégias de internacionalização. A empresa pode dar um passo mais assertivo, contratando gerentes que possuam conhecimentos do mercado estrangeiro em questão, desde que eles tenham percepção das diferenças e similaridades coerentes com a realidade. O'Grady e Lane (1996) destacam a importância de estudos no nível setorial e de empresa individualmente para detectar estas disparidades nos resultados da medição da distância psíquica. Esses autores esperam que avaliação comparativa dos resultados agregados a nível nacional e a nível individual de tomador de decisão possa esclarecer o paradoxo da distância psíquica. O pressuposto de relação positiva entre distância psíquica menor e a *performance* da firma não se revelou confirmados na pesquisa efetuada pelos autores com empresas canadenses no mercado norte-americano, nas quais somente 22% atuaram com sucesso.

Outros autores (ANDERSON; COUGHLAN, 1987; RAMASESHAN; PATTON, 1994) apontaram a importância do termo nos negócios internacionais e falaram da clara preferência das estratégias corporativas em optar por distribuição indireta nos mercados nos quais a percepção dos tomadores de decisão define o país como psiquicamente distante.

O conceito da distância psíquica se revelou uma variável importante na compreensão do processo de internacionalização. Os autores supracitados enxergavam o conceito de distanciamento entre mercados dentro do processo mais amplo, o de internacionalização das empresas.

Segundo Guemawat (2001), a distância entre países poderia ser descrita em quatro dimensões: cultural, administrativa, geográfica e econômica. Estas diferenças sociais e econômicas podem levantar barreiras no entendimento e criar distância entre os países. Autores como Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) utilizaram indicadores para medir a distância psíquica. Este processo incluía fatores como nível de desenvolvimento econômico, educação, diferenças na linguagem de negócios e existência de canais comerciais já estabelecidos. Pesquisa de Child, Ng e Wong (2002) incluiu a diferença de nível de desenvolvimento tecnológico, em que facilidades de comunicação, acesso à internet, entre outros, influenciam na escolha de novo mercado. O conceito de distância psíquica é bastante acentuado na dimensão cultural e foi observado que alguns trabalhos tomam por base o índice de distância cultural elaborado por Hofstede (1980).

Os trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), Child, Ng e Wong (2002) e O'Grady e Lane (1996) incluem seguintes fatores: diferenças culturais; diferenças de idioma; diferenças em nível de desenvolvimento econômico; diferenças em nível de educação; e diferenças em nível de desenvolvimento tecnológico.

Diferenças culturais referem-se à possibilidade de que as empresas estarão relutantes em iniciar negócios com países que eles consideram culturalmente muito distantes de sua própria cultura. Da mesma maneira, encontrando barreira idiomática as empresas evitarão negociar ao perceber esta dificuldade. Além do idioma propriamente dito, pode existir problema de linguagem, em que empresários podem ter dificuldades de se expressar ou ser compreendidos adequadamente. A barreira de diferenças em níveis de desenvolvimento econômico representa que uma empresa pode querer conduzir negócios somente com países desenvolvidos e menos com países em desenvolvimento. O quarto fator do conceito da distância psíquica considera que países com menores diferenças em nível educacional têm maior probabilidade de efetuar negócios. Finalmente, diferenças em nível de desenvolvimento tecnológico dizem respeito à infra-estrutura de comunicação, como telefone, internet e outros meios.

Não foi observada existência de trabalhos que descrevessem diferenças entre mercados brasileiro e ucraniano no que tange aos fatores acima citados.

Nos trabalhos consultados, não foi observada uma preocupação especial com regulamentação do mercado estrangeiro. Esta variável não fazia parte do escopo de análise proposto por Child, Ng e Wong (2002) e O'Grady e Lane (1996). Foi encontrado o trabalho de Klein e Roth (1990), que efetuaram estudo no qual o fator do funcionamento do sistema legal do país estava presente; porém o foco do trabalho buscou captar o distanciamento por meio de indicadores que iam na escala de 7 pontos, de 1.9362 26 Tw i). Foi encDd-1.72Ne04 0 -Tc 0.

### **3 METODOLOGIA DA PESQUISA**

Após ter definido o problema de pesquisa e identificadas informações a serem buscadas, Ríó (1997) indica a necessidade da definição do desenho da pesquisa. Segundo essa autora, este representa a preparação de condições que viabilizem a coleta e análise de dados, de tal forma que seja possível obter resultados relevantes e a eficiência do processo, respondendo de maneira clara às perguntas levantadas. Segundo Yin (2005), a necessidade de definir a metodologia da pesquisa é proporcionada pela lógica formada entre as perguntas de pesquisa, os dados coletados e as conclusões obtidas a partir da análise dos dados. Para atender aos objetivos do presente estudo foram elaboradas as perguntas de pesquisa, unidade de análise, critérios de coleta e análise de dados que seguem.

#### **3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

Conforme foi visto na introdução desta dissertação, no item 1.3, o problema que direciona esta pesquisa é:

- Quais são os fatores que contribuíram para a determinação das estratégias das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro?

##### **3.1.1 Perguntas de Pesquisa**

As perguntas estão ligadas aos objetivos estabelecidos, representando o que o estudo propõe a esclarecer, e promover uma orientação para a investigação (MILES; HUBERMAN, 1994).

As perguntas que norteiam o presente estudo são:

- Quais são as características do processo de internacionalização das empresas brasileiras e das empresas ucranianas?

- Que objetivos motivam as empresas brasileiras a entrar no mercado ucraniano e as empresas ucranianas para entrar no mercado brasileiro?

- Que estratégias as empresas brasileiras utilizam no mercado ucraniano e as empresas ucranianas no mercado brasileiro?

- Quais são os fatores que definem as estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro?

### 3.1.2 Definição Constitutiva e Operacional das Variáveis

Kerlinger (1980) fala das definições constitutivas como termos de dicionário e que são empregadas por pessoas em geral, sendo que cientistas também recorrem a seu uso. Esse autor determina que para teste das variáveis seja feita definição operacional.

Como variável dependente da presente pesquisa foi estabelecida estratégia de internacionalização adotada pelas empresas estudadas. Como variáveis independentes foram estabelecidos fatores determinantes para escolha de estratégia de internacionalização que são condições favoráveis ou barreiras de efetuar negócios das empresas brasileiras no mercado ucraniano e empresas ucranianas no mercado brasileiro e que influenciam a escolha da estratégia de internacionalização para abordar o mercado estrangeiro.

A seguir, no Quadro 1, está descrita a definição constitutiva e operacional das variáveis dependente e independentes que foram estabelecidas, *a priori*, a partir da revisão da literatura pertinente ao tema pesquisado.

<b>Variáveis</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição operacional</b>
<i>Variável dependente: Estratégia de Internacionalização</i>	Refere-se às políticas adotadas por uma empresa com vistas a se inserir em algum mercado fora de seu país de origem.	Neste estudo a estratégia de internacionalização está fundamentada na descrição da estratégia escolhida pela empresa para atingir seus objetivos de internacionalização.
<i>Variáveis independentes: Fatores determinantes para escolha de estratégia de internacionalização</i>	São condições favoráveis ou barreiras de efetuar negócios das empresas brasileiras no mercado ucraniano e empresas ucranianas no mercado brasileiro.	A influência dos fatores na escolha da estratégia será avaliada em escala de cinco pontos de <i>Likert</i> de sua importância da tomada de decisão das empresas.

Quadro 1 – Definição das variáveis constitutivas e operacionais

Variáveis	Definição constitutiva	Definição operacional
	<p>São seguintes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fatores decorrentes de vantagens de propriedade (<i>ownership</i>) (DUNNING, 1988);</li> <li>- Fatores decorrentes de vantagens da localização do mercado (<i>location</i>) (DUNNING, 1988);</li> <li>- Fatores decorrentes de vantagens do processo de internalização no nível de integração das transações dentro da firma (<i>internalization</i>) (DUNNING, 1988);</li> <li>- Fatores culturais (JOHANSON; VAHLNE, 1977);</li> <li>- Fatores idiomáticos e de linguagem (JOHANSON; VAHLNE, 1977; O'GRADY; LANE, 1996);</li> <li>- Fator econômico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; O'GRADY; LANE, 1996);</li> <li>- Fator educacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977; O'GRADY; LANE, 1996);</li> <li>- Fator tecnológico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; O'GRADY; LANE, 1996).</li> </ul>	

Quadro 1 – Definição das variáveis constitutivas e operacionais (continuação)

### 3.1.3 Definição de termos

**Estratégia de Internacionalização** - ações da organização em expandir suas atividades para outros países por meio de exportação, franquias, licenciamento, transferência tecnológica, investimentos, operações *turnkey*, produção e vendas ou prestação de serviços (ROOT, 1994).

**Modo de entrada** - forma de entrar no mercado estrangeiro por meio de exportação, importação, franquias, licenciamento, investimentos e outros (ROOT, 1994), sendo tratado como sinônimo da estratégia de internacionalização.

**Países emergentes** - aqueles que estão estabilizando seu sistema político, diminuindo barreiras e tornando-se atrativos para investimento estrangeiro, aumentando a participação no comércio internacional (SOUSA; MARTELANC; MÁLAGA, 2003).

**Economias em transição** – são aquelas que estão passando para um outro regime político-social e para economia de mercado (BANCO MUNDIAL, 2006).

**Trading company** – empresa que efetua exportação e importação dos produtos da própria fabricação ou de outros fornecedores.

**Fatores determinantes para escolha de estratégia de internacionalização** - predeterminadas condições políticas, econômicas, regulatórias, tecnológicas e sócio-culturais.

A partir do Paradigma Eclético, ou Teoria OLI, proposto por Dunning (1980; 2001) destacam que fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado externo são de três tipos:

- **Fatores decorrentes de vantagens de propriedade** (*ownership*) – competências essenciais da empresa como um diferencial para competir com os novos concorrentes.

- **Fatores decorrentes de vantagens da localização do mercado** (*location*) – as vantagens específicas que pode auferir de sua atuação no mercado estrangeiro.

- **Fatores decorrentes de vantagens do processo de internalização no nível de integração das transações dentro da firma** (*internalization*) – maior controle das operações, redução das incertezas, diminuição dos custos de câmbio, compartilhamento da informação e maior controle dos mercados, possibilidade de acordos contratuais.

O escopo para análise dos fatores sócio-culturais entre mercados brasileiro e ucraniano foi estabelecido a partir dos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977), Child, Ng e Wong (2002) e O’Grady e Lane (1996), que incluem:

- **Fatores culturais** - referem-se à possibilidade de que as empresas estão relutantes em iniciar negócios com países que eles consideram culturalmente muito distantes da sua própria cultura.

- **Fatores idiomáticos e de linguagem** - encontrando barreira idiomática as empresas evitariam negociar ao perceber esta dificuldade. Além do idioma propriamente dito, possa existir problema de linguagem, em que empresários podem ter dificuldades de se expressar ou ser compreendidos adequadamente.

- **Fator econômico** - a barreira de diferenças em desenvolvimento econômico representa que uma empresa possa querer conduzir negócios somente com países desenvolvidos e menos com países em desenvolvimento.

- **Fator educacional** - considera que países com menores diferenças em nível educacional têm maior probabilidade de efetuar negócios.

- **Fator tecnológico** - diferenças em nível de desenvolvimento tecnológico dizem respeito à infra-estrutura de comunicação, como telefone, internet e outros meios.

## 3.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

O presente estudo é do tipo qualitativo, porque busca compreensão detalhada das características situacionais apresentadas pelos entrevistados em vez de obter medida quantitativa de seus comportamentos (RICHARDSON, 1999). Wooldridge (2003) explica que os métodos são conjuntos de recursos para a investigação científica. Classificar uma pesquisa de acordo com um dos dois métodos, seja quantitativo ou qualitativo, depende do grau de utilização das técnicas.

A perspectiva temporal desta pesquisa é de corte transversal no que se refere à composição da lista das empresas referente a 2006. Também foram feitas avaliações longitudinais, observando estratégias de internacionalização das empresas no período que antecede o de 2006. Segundo Melin (1992), a pesquisa que envolve um prazo de 2 a 20 anos pode ser classificada como estudo do processo estratégico de **época**, que representa um período de acontecimentos revolucionários. O período estudado representa para o Brasil mudanças econômicas, abertura comercial para a economia global. A Ucrânia também vive a partir de 1991 um período novo, de reconquista de sua independência política. Na opinião desse mesmo autor, os estudos de época são raros e devem ser incentivados nas pesquisas sobre estratégias de internacionalização, pois nesse tipo de estudo observa-se a evolução do processo, onde “*timing*, seqüência e mudança são elementos chaves” (HAMBRICK, 1990, p. 244 apud MELIN, 1992).

A pesquisa pode ainda ser caracterizada como estudo não-experimental ou *ex-post facto*, pois não é possível manipular as variáveis e não é efetuada escolha aleatória dos sujeitos e condições do estudo (KERLINGER, 1980).

A presente pesquisa pode ser classificada como exploratória, pois visa empreender estudo em contexto novo, pois, conforme Gil (1999, p. 43), a pesquisa exploratória tem por finalidade “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses para estudos posteriores”. Esse autor recomenda abordagem exploratória como primeiro passo para uma pesquisa futura mais ampla. Como foi visto na revisão teórico-empírica, o tema de internacionalização não é novo, mas seus contextos são diversos e dinâmicos. Por isto se justifica a proposta de uso de abordagem exploratória, pois se busca maior entendimento sobre as estratégias das empresas brasileiras no mercado ucraniano e vice-versa, contexto até então pouco explorado. Richardson (1999) justifica que um estudo exploratório é necessário quando não se tem informação suficiente sobre determinado tema.

A presente pesquisa é de natureza descritiva, pois a partir de dados de diversas fontes foi feita a descrição do processo de internacionalização e da estratégia empreendida pelas empresas estudadas. Como relata Reusch (2006), esse tipo de pesquisa tem por objetivo estudar, analisar, registrar e interpretar os fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador.

Esse estudo também recorre ao uso de referências bibliográficas, portanto pode ser caracterizado como uma pesquisa bibliográfica. A finalidade é conhecer o que já foi estudado a respeito do tema de internacionalização e estratégias internacionais. A importância desse tipo de pesquisa é devida ao aprofundamento do estudo e a busca do conhecimento de estudiosos do tema através de livros, teses, dissertações, revistas e outros (MATTAR, 1999).

Como se destaca, a internacionalização das empresas brasileiras e ucranianas é recente, se for comparada aos países desenvolvidos. Novos fatores, específicos para contextos dos países emergentes e economias em transição, possam vir a ser identificados. Disso decorre a necessidade de empregar um método de pesquisa que possa primeiramente qualificar os elementos que influenciaram os tomadores de decisão das empresas estudadas. Para este propósito é escolhido o método de estudo de caso, no qual, segundo Yin (2005), seu uso é indicado quando se trata de um problema contemporâneo e não de natureza histórica. A justificativa do emprego dessa técnica é sua adequação para estudos dos fenômenos dentro de seu “contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 32), pois se pretende investigar os fatores específicos para estratégias das empresas nos mercados brasileiro e ucraniano.

O uso da técnica de estudo de caso se justifica pela identificada carência de literatura consultada sobre o contexto de processo de internacionalização das empresas brasileiras para o mercado ucraniano e das empresas ucranianas para o mercado brasileiro. Conforme declara Punch (1998 apud COUTINHO; CHAVES, 2002), em combinação com outras abordagens metodológicas o estudo de caso pode dar contribuições importantes na sua boa consecução, ajudando a esclarecer pormenores que passariam despercebidos num estudo de tipo experimental, ou conferindo direção a um *survey* que poderia ser infrutífero sem a compreensão prévia do fenômeno fornecido pelo estudo de caso. Dessa maneira, com os resultados do estudo de caso pretende-se levantar os fatores que influenciaram a escolha da estratégia de internacionalização das empresas brasileiras e ucranianas.

A finalidade do uso do método de estudo de caso é de obter o caráter holístico na pesquisa, ou seja, compreender as motivações das empresas estudadas que suportaram as decisões de se internacionalizar. Desta maneira, o “caso” é analisado em seu todo e em sua composição única (COUTINHO; CHAVES, 2002). É adequado o uso da técnica na pesquisa proposta, pois, segundo Yin (2005), um estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. O proposto delineamento de pesquisa é escolhido ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, nos quais os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, como acontece com as variáveis estudadas nesta pesquisa.

De acordo com Yin (2005), estudo de caso único e multicaso são duas variantes do mesmo método. Segundo esse autor, um único caso não reflete um estudo completo, limitação que pode ser superada pelo uso do multicaso. Um estudo de caso que envolve diversos casos é mais indicado para estudos descritivos e pode ser denominado de casos comparados ou estudos de casos coletivos. Yin (2005) esclarece que a metodologia e procedimentos a serem adotados em um estudo multicaso são análogos àqueles seguidos para um estudo de caso único.

Quanto à generalização científica, aplica-se aos casos a serem estudados à justificativa apresentada por Gomez, Flores e Jimenez (1996 apud COUTINHO; CHAVES, 2002) por seu caráter crítico, ou seja, pelo grau com que se possam confirmar as teorias de internacionalização presentes na literatura e ampliar o conhecimento sobre o objeto que estuda, contribuindo assim para a construção teórica do respectivo domínio do conhecimento. Em termos de validade externa ou fidedignidade, a presente pesquisa busca fazer a descrição tão pormenorizada quanto possível de todos os passos operacionais do estudo, a técnica

sugerida por Yin (2005), possibilitando “que outros autores independentes possam repetir os mesmos procedimentos em contextos comparáveis” (SHIMAHARA, 1990 apud COUTINHO; CHAVES, 2002).

### **3.2.2 População e amostra**

Em geral, não é possível contemplar numa pesquisa todos os elementos; por isto freqüentemente são utilizadas amostras. Como população entende-se um conjunto de elementos portadores de determinadas características. A amostra é um subconjunto da população, a partir do qual são estimadas as características deles (GIL, 1999). A escolha e o uso das amostras, tendo por objetivo garantir representatividade de toda a população e a legitimidade do estudo científico, devem ser conduzidos de acordo com critérios estatísticos (MATTAR, 1999), o que lhe confere fundamentação científica (GIL, 1999).

Para fazer inferência, o pesquisador escolhe um método de amostragem, probabilística ou não-probabilística (LEVIN; FOX, 2004). Os métodos probabilísticos são baseados na premissa de que cada elemento da população alvo tem uma probabilidade conhecida, mas não necessariamente igual, de ser selecionado para uma amostra. Na amostragem probabilística, os elementos são selecionados aleatoriamente e a probabilidade de ser selecionado é determinada antecipadamente pelo pesquisador. Com a amostragem não-probabilística, a inclusão ou exclusão de elementos em uma amostra fica a critério do pesquisador. A presente pesquisa usa método de amostragem não-probabilístico por conveniência, pois foi possível incluir somente empresas que consentiram em participar da pesquisa. Hair Jr. et al. (2005), descreve que amostra por conveniência envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias.

Na contemplação da população do estudo foram observadas as empresas brasileiras e ucranianas que mantêm intercâmbio comercial entre os dois países. O intercâmbio comercial diz respeito ao modo de entrada no mercado externo e inclui exportação, importação, acordos contratuais e investimentos diretos estrangeiros. Com intuito de estimar o tamanho da população e observada a diversidade dos modos de entrada internacionais que as empresas podem praticar, recorreu-se a várias fontes secundárias de informações, processo resumido no Quadro 2. O levantamento dos dados mostrou que, tanto as empresas brasileiras como

ucranianas, participam do intercâmbio comercial entre os países através das atividades de exportação e importação. Não foi observada a prática de investimento direto estrangeiro entre os dois países, nem o pagamento de *royalties* ou outro tipo de contratos de licenciamento. O relatório do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Brasil apresentou que 246 empresas brasileiras exportaram para a Ucrânia e 170 importaram no ano de 2006 (BRASIL, 2006a). Acredita-se que a fonte oficial provém do acesso à população das empresas brasileiras que fazem negócios com a Ucrânia (excluídas as empresas que fazem exportações/importações indiretas via *trading companies*).

A lista das empresas ucranianas que efetuam negócios com o Brasil foi desenvolvida parcialmente a partir do diretório de empresas exportadoras e importadoras ucranianas, disponível no *web site* <http://www.eximbase.com.ua>. Outras fontes consultadas para compor a relação foram a Embaixada do Brasil na Ucrânia e Embaixada da Ucrânia no Brasil, que contribuíram com identificação das 15 empresas no total. Através das notas de imprensa em periódicos brasileiros e ucranianos foram identificadas mais 11 empresas ucranianas. O levantamento totalizou 47 empresas ucranianas referente ao ano de 2006. Este número não representa toda a população das empresas ucranianas que fazem negócios com Brasil, pois não se teve acesso ao relatório que especificasse o país de origem/ destino dos produtos comercializados pelas empresas. No Quadro 2 é resumido o processo de levantamento dos dados para estimar a população.

<b>Modo de Entrada</b>	<b>Brasil</b>	<b>Ucrânia</b>
Exportação	246 empresas <i>Fonte:</i> Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Brasil (BRASIL, 2006 <sup>a</sup> )	24 empresas <i>Fonte:</i> Banco de Dados de Importadores e Exportadores da Ucrânia
Importação	170 empresas <i>Fonte:</i> Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior no Brasil (BRASIL, 2006 <sup>a</sup> )	23 empresas <i>Fonte:</i> Banco de Dados de Importadores e Exportadores da Ucrânia
Acordos Contratuais (licenciamento, franquias, etc.).	Não há empresas envolvidas <i>Fonte:</i> Secretaria de Comércio Exterior do Brasil	Não há empresas envolvidas <i>Fonte:</i> Secretaria de Comércio Exterior do Brasil
Investimento Direto Estrangeiro (subsidiárias de vendas ou de produção, <i>joint ventures</i> , etc.).	Não há empresas envolvidas <i>Fonte:</i> Banco Central do Brasil	Não há empresas envolvidas <i>Fonte:</i> Banco Central do Brasil; Instituto Oficial de Estatística da Ucrânia

Quadro 2 – Resumo de levantamento dos dados da população.

A amostra do estudo foi composta a partir da lista de 416 empresas brasileiras e 47 empresas ucranianas. Recorreu-se ao método de amostragem não-probabilística por conveniência, onde foram incluídas empresas que consentiram em participar da pesquisa. Para identificar empresas que representem um potencial de pesquisa necessário para um estudo de caso, estabeleceu-se o critério que determina que as empresas devam ter operações com o mercado visado por no mínimo dois anos, período considerado necessário para que se possa avaliar corretamente o processo depois de eliminada a instabilidade inicial (O'GRADY; LANE, 1996; SINGH et al., 1998). A verificação do prazo para as empresas brasileiras foi possível a partir dos dados disponíveis no relatório do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil, confrontando os dados da lista de exportadores e importadores de 2005 e 2006. Desta maneira, foram selecionadas sete empresas brasileiras para o estudo multicasos; dessas, duas empresas brasileiras que não constavam na lista foram incluídas pela indicação de outro exportador, pois estavam efetuando exportações indiretas.

Para identificar as empresas ucranianas foi necessário contato via telefone com a pessoa encarregada de comércio exterior para obter, primeiramente, consentimento da empresa em participar da pesquisa e, em segundo lugar, verificar o período de atuação no mercado brasileiro. Desta maneira, foram selecionadas sete empresas ucranianas que importam do Brasil.

A quantidade das empresas estudadas, que totaliza 14, é devida à viabilidade de efetuar a pesquisa no tempo de cinco meses. Observa-se que esta amostra não é necessariamente representativa da população sendo isto mais uma característica dos estudos exploratórios (RICHARDSON, 1999). Essas empresas são indústrias e de comércio, portanto não se incluem no escopo da pesquisa empresas de serviços. Devido à limitação da quantidade de empresas que se disponibilizaram a participar da pesquisa recorreu-se ao escopo multissetorial, mas empreendendo o esforço de restringir a amostra a poucos setores para diminuir sua heterogeneidade (KATSIKEAS, 1998).

Desta maneira, conforme mostra Tabela 1 a seguir, foram escolhidas três empresas brasileiras exportadoras de carne bovina, suína e de frango, duas empresas brasileiras exportadoras do setor de produtos florestais, uma empresa exportadora de produtos químicos (plásticos) e uma empresa exportadora de café. As sete empresas ucranianas selecionadas são importadoras de produtos florestais, carne e café. Optando por escolher empresas exportadoras brasileiras e importadoras ucranianas, e ainda dos mesmos setores, conseguiu-se a complementaridade do quadro sendo que as exportações de um país são importações do outro.

Tabela 1 – Seleção da amostra

<b>Setor</b>	<b>Brasil</b>	<b>Ucrânia</b>
	<b>Exportadores</b>	<b>Importadores</b>
Pecuária (carne)	3	1
Produtos florestais	2	3
Agrícola (café)	1	3
Indústria química (plásticos)	1	-
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Para Bravo (1998, apud COUTINHO; CHAVES, 2002), a seleção da amostra num estudo de caso adquire um sentido muito particular, pois é sua essência metodológica. Ao escolher o caso, está estabelecido o referencial lógico que orientará todo o processo de coleta de dados. Segundo Malhotra (2001), a amostra da pesquisa utilizada no estudo exploratório pode ser pequena e não-representativa, porque tem por objetivo gerar o máximo de compreensão, sob o aspecto qualitativo. Segundo esse autor, as conclusões da pesquisa devem ser consideradas ensaios ou dados para pesquisas posteriores.

### 3.2.3 Tipos, Coleta e Tratamento dos Dados

#### 3.2.3.1 Tipos de Dados

Segundo Mattar (1999), os dados podem ser classificados em primários e secundários. Os dados primários são aqueles que estão disponíveis em fontes, diretamente coletados no campo com propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento. Os dados secundários são os que se encontram em documentos, ou, segundo Lakatos e Marconi (1985), na imprensa em geral e obras da literatura especializada.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas em profundidade e de questionários com perguntas fechadas. O levantamento dos dados secundários foi realizado por meio da consulta a informações disponibilizadas pelos órgãos governamentais e comerciais do Brasil e da Ucrânia, detalhamento dos quais segue na seção subsequente.

### 3.2.3.2 Coleta de Dados

Segundo Malhotra (2001), o processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado. Dessa maneira, para coleta de dados primários foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade com questões semi-abertas e fechadas efetuada com executivos ligados à área de comércio exterior e com dirigentes das empresas pesquisadas. Como destaca Reusch (2006), o objetivo principal dessa técnica é de entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em contextos que foram estruturados anteriormente, o que configura a situação da pesquisa proposta.

Para coleta de dados foi elaborado o roteiro de entrevista e questionário tendo em vista as perguntas da pesquisa. Yin (2005) classifica questionário como um tipo de entrevista. O questionário se encontra no apêndice I e II deste trabalho, sendo estruturado de maneira que primeiramente se possa pré-qualificar o respondente e posteriormente investigar as questões relativas aos objetivos da pesquisa. Observa-se que os questionários para exportadores e importadores são distintos uma vez que as características desses modos de entrada são diferentes. As perguntas foram formadas em base do referencial teórico exposto no Capítulo 2 deste trabalho. Ressalta-se, ainda, que o roteiro da entrevista em profundidade segue uma seqüência de não somente perguntas fechadas, mas também abertas, uma vez que a pesquisa tem como foco um estudo exploratório-descritivo. O questionário é composto de duas partes: características gerais da empresa e sua participação do mercado internacional; motivação e escolha de mercado estrangeiro (Brasil e Ucrânia) e formação e escolha de estratégias internacionais. A primeira parte tem formato de perguntas para respostas abertas, enquanto a segunda conta com respostas dispostas em escala de cinco pontos do tipo *Likert*, intervalar de concordância de (-2) discordo totalmente, (0) – indiferente até (2) – concordo totalmente.

Para a elaboração das perguntas dos questionários, validação da forma e do conteúdo recorreu-se ao auxílio dos acadêmicos familiarizados com o tema e aos profissionais da área de comércio exterior. Para garantir que as questões dos instrumentos sejam relevantes e bem formuladas, os questionários passaram por pré-teste (HONÓRIO; RODRIGUES, 2006; KATSIKEAS; PIERCY; IOANNIDIS, 1996). Os questionários foram avaliados por dois executivos da área de comércio exterior de uma empresa brasileira que exporta para a Ucrânia. Foi discutida a adição ou exclusão de perguntas, assim como foi debatido o texto das perguntas. A empresa que participou do pré-teste não foi incluída na amostra do presente estudo.

A coleta de dados foi dirigida no período de agosto a setembro de 2007. O primeiro contato com empresas pré-selecionadas foi via telefone. Ao manifestar interesse em participar da pesquisa, era encaminhado por e-mail o questionário com perguntas abertas e fechadas. Das 43 empresas brasileiras contatadas via telefone somente nove concordaram em participar da pesquisa. Duas dessas não foram incluídas na amostra devido à descontinuidade dos negócios com a Ucrânia em 2007. Das empresas ucranianas foi enviado e-mail para 47 empresas solicitando a participação da pesquisa. Dessas, duas responderam por e-mail. Para obter resposta positiva de mais cinco empresas foi necessário contato via telefone.

As entrevistas foram conduzidas pessoalmente e por telefone com executivos das empresas brasileiras e ucranianas. As entrevistas efetuadas pessoalmente foram com duas empresas brasileiras com sede em Curitiba/PR e com uma empresa ucraniana quando seu dirigente esteve no Brasil. Como não foi possível efetuar a entrevista com a presença física do entrevistado para todas as empresas devido ao limite do tempo disponível para execução da pesquisa e dos recursos disponíveis, a coleta de dados também foi dirigida via telefone e e-mail. As entrevistas com empresas ucranianas foram efetuadas em idioma ucraniano, língua oficial da Ucrânia.

Informações adicionais sobre as empresas estudadas, como volume e produtos exportados/importados, foram obtidas por meio da pesquisa em fontes de dados secundários. Este procedimento incluiu fontes, a saber:

- Fontes brasileiras: informações disponibilizadas pelo Ministério de Desenvolvimento; Indústria e Comércio Exterior; Banco Central do Brasil; Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via Internet, denominado ALICE-Web; Secretaria de Comércio Exterior (SECEX); *Brazil4export* - sistema governamental de informação sobre exportadores.

- Fontes ucranianas: informações disponibilizadas pelo Banco Central da Ucrânia; Ministério de Economia da Ucrânia; Embaixada da Ucrânia no Brasil; UkrStat – sistema de informação estatística governamental.

Yin (2005) recomenda a utilização de diferentes técnicas de coleta de dados qualitativas, pois a utilização de múltiplas fontes de evidência permite desenvolver linhas convergentes de investigação direcionadas ao mesmo fato e observar diversos aspectos de uma mesma questão.

### 3.2.3.3 Tratamento de Dados

A partir do volume de informações levantadas e da complexidade das respostas das entrevistas, foi escolhida como técnica de tratamento de dados a análise de conteúdo, indicada por Vergara (2006) para identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema. A análise de conteúdo é definida por Bardin (1977 apud VERGARA, 2006, p. 15) como:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis indeferidas) destas mensagens.

Ao domínio da análise de conteúdo pertencem todas as iniciativas que, com base em um conjunto de técnicas parciais, mas complementares, consistem na explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e da expressão deste conteúdo, contribuindo com índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas que, embora parciais, são complementares.

Para efetuar a análise de conteúdo foi desenvolvida a grade mista (VERGARA, 2006), ou seja, um quadro que incluía os termos já levantados na revisão da literatura. A flexibilidade da grade mista permitiu que temas novos que apareciam na medida do avanço das entrevistas pudessem ser acrescentados à estrutura. A frequência com que os temas apareciam nas respostas foi sendo marcada na folha dos dados. Usando esse método, foi possível comparar respostas derivadas de entrevistas com aquelas derivadas de questionários com perguntas fechadas, procedimento indicado por Easterby-Smith et al (1999).

O Quadro 3 sintetiza a metodologia aplicada à pesquisa.

<b>Título do projeto</b>	Determinantes das estratégias de internacionalização em países emergentes e em economias em transição: um estudo multisetorial em médias e grandes empresas brasileiras e ucranianas	
<b>Problema de pesquisa</b>	Quais são os fatores que contribuíram para a determinação das estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro?	
<b>Objetivo Geral</b>	Identificar os fatores que contribuíram para a determinação das estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro.	
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Caracterizar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e das empresas ucranianas;</li> <li>b) descrever as estratégias das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro;</li> <li>c) identificar as motivações das empresas brasileiras para entrar no mercado ucraniano e as motivações das empresas ucranianas para entrar no mercado brasileiro;</li> <li>d) identificar os fatores próprios e comuns que contribuíram para determinação das estratégias de internacionalização das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro.</li> </ul>	
<b>Suporte metodológico da pesquisa</b>	Classificação da pesquisa	Tipo do estudo: Pesquisa qualitativa;
		Forma do estudo: exploratório-descritiva;
		Coleta de dados: bibliográfica, entrevista semi-estruturada;
		Escopo da pesquisa: estudo multicasos;
		Dimensão de tempo: Corte transversal;
	Controle das variáveis: <i>ex-post facto</i> .	
	Material e Métodos	Pesquisa Bibliográfica: Análise Exploratória Pesquisa Documental: Análise de Conteúdo Entrevistas Semi-estruturadas: Análise de Conteúdo
	Amostra	Sete empresas brasileiras que exportam para o mercado ucraniano e sete empresas ucranianas que importam do mercado brasileiro
Perguntas de Pesquisa, vinculação com os objetivos pretendidos e métodos de investigação	1) – Quais são as características do processo de internacionalização das empresas brasileiras e das empresas ucranianas?	1) Pesquisa bibliográfica. Entrevista semi-estruturada com cada uma das empresas. Análise de conteúdo.
	2) – Que objetivos motivam as empresas brasileiras para entrar no mercado ucraniano e as empresas ucranianas para entrar no mercado brasileiro?	2) Entrevista semi-estruturada com cada uma das empresas. Análise de conteúdo.
	3) - Que estratégias as empresas brasileiras utilizam no mercado ucraniano e as empresas ucranianas no mercado brasileiro?	3) Entrevista semi-estruturada e questionário com cada uma das empresas. Análise de conteúdo.
	4) - Quais são os fatores que definem as estratégias internacionais das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro?	4) Pesquisa bibliográfica. Análise de conteúdo dos questionários e da entrevista semi-estruturada.

Quadro 3 – Esquema metodológico da pesquisa

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As exportações brasileiras são por definição importações em outro país. Portanto, pareceu lógico escolher para entrevistas empresas ucranianas importadoras dos mesmos setores para se ter um quadro completo. Esta complementaridade mostra como funciona a exportação das empresas brasileiras.

material plástico derivado de petróleo e cloro que se apresenta em forma de pó branco. A Karina vê com bons olhos a expansão para aquele mercado inclusive com prospecção de atingir os países vizinhos. Em sua entrada no mercado ucraniano não encontrou nenhuma barreira, mas para exploração maior do mercado considera que a língua é um obstáculo, pois nem todos os empresários falam idioma inglês. O produto é exportado com marca própria sendo posteriormente processado pelas indústrias ucranianas.

- **Bon-Mart Frigorífico Ltda.**

A empresa de médio porte foi fundada em abril de 2001 já com o propósito de exportar carne bovina e desde então está exportando 100% de sua produção. Exporta para mais de 50 países via próprio departamento de exportação. Já exporta para Ucrânia por três anos para diversos importadores que fazem distribuição no mercado ucraniano e para indústrias para posterior processamento. A Bom-Mart exporta com marca própria e tem boa aceitação de seus produtos. Os primeiros contatos partiram dos próprios importadores que identificaram o exportador através do CIF (cadastro do fabricante no Brasil) e informações na internet. Quase todas as exportações são efetuadas diretamente pela empresa e somente um cliente na Ucrânia recebe a mercadoria por intermédio de um *broker*. Atualmente tem suspenso as exportações para Ucrânia devido ao embargo à carne brasileira do Estado de São Paulo por tempo indeterminado. Assim que essa restrição for eliminada, pretende voltar a exportar para seus clientes na Ucrânia.

- **Trend Export**

Empresa do tipo *trading company*, com sede em Florianópolis (SC), ocupa-se de exportação de carne bovina, açúcar, madeira, pisos e móveis e importação de outros produtos. A empresa Trend Export, fundada há 10 anos, é uma empresa cuja atividade é voltada exclusivamente ao comércio exterior. Sua atividade é de exportação e importação diretas. A parcela de faturamento que provêm do comércio exterior é de 100%, com atuação em diversos países nos diversos continentes, tendo negócios com empresas dos Estados Unidos da América, países da América do Sul, Europa e com destaque para a Ucrânia, objeto da pesquisa.

A empresa Trend Export exporta carne para a Ucrânia há dois anos, sendo que este negócio representa 9% na participação das vendas para o exterior. A empresa iniciou o

negócio de carne através da indicação de amigos brasileiros do *trader* entrevistado, pelo motivo de que empresário ucraniano estava demandando na época por carne de gado, e a pessoa que indicou o negócio de frigorífico fornecedor da *Trading* não podia atender diretamente. Após o primeiro embarque de carne outros se sucederam e o número de clientes naquele país também aumentou. O perfil dos clientes ucranianos dessa empresa são exclusivamente distribuidores locais de carne que regularmente fazem compras de carne de gado e de frango. Recentemente tem havido consulta por parte dos clientes para a compra de carne de carneiro e a *Trading* está fazendo esforços para fechar o contrato deste tipo de carne. A negociação com o mercado ucraniano é recente, pelo fato de ser um mercado novo para a empresa, mas apesar das diferenças de língua e a distância geográfica não têm sido obstáculos para a efetivação dos negócios, uma vez que toda a comunicação é feita em idioma inglês. Também a documentação legal requerida pelos clientes é atendida de acordo com as determinações do Ministério da Agricultura do Brasil para os frigoríficos nacionais. Caso algum dos frigoríficos não possua a documentação sanitária requerida a *Trading* não compra a carne deste para a exportação, mas apenas dos frigoríficos habilitados. Na pauta de exportações da *Trading* apenas o produto carne faz parte do negócio com a Ucrânia. A empresa acredita que este é um mercado promissor e crescente cuja participação tem expectativa de aumentar nos próximos anos.

- **First Premium**

Empresa do tipo *trading company*, com sede em Florianópolis (SC), ocupa-se de exportação de carne bovina. A First Premium, fundada há oito anos, é uma empresa cuja atividade é voltada exclusivamente ao comércio exterior. Sua atividade é de exportação e importação diretas. A parcela de faturamento que provêm do comércio exterior é de mais de 90%, sendo que os produtos exportados são carne e congelados de bovinos, frango e suínos.

Exporta para a Ucrânia há três anos, uma vez que este mercado representa 10% do seu volume exportado. Exporta com marca própria e para a Ucrânia exporta apenas carne bovina e de frango. Clientes na Ucrânia são *tradings* ucranianas e redes de supermercados. A entrada no mercado ucraniano aconteceu através de procura de novos clientes em feiras internacionais. Os clientes ucranianos foram à feira, onde foi estabelecido o primeiro contato. A empresa avalia o mercado como muito bom e crescente e tem como estratégia aumentar o volume de exportações para a Ucrânia. Na semana em que a entrevista foi realizada para a presente dissertação, os executivos da First Premium estavam participando de uma feira de

carne e congelados na Alemanha. Nessa oportunidade, houve encontro com seus importadores já tradicionais, bem como fizeram novos contactos para aumentar sua participação no mercado.

- **Marinepar**

Empresa paranaense, com sede em São Jose dos Pinhais, é uma indústria de médio porte com mais de 200 funcionários e que produz pisos de madeira tropical brasileira maciça. 80% de seu faturamento provém do exterior, sendo que já exporta há 20 anos. Possui estrutura de comércio exterior própria, com departamento de exportação, mas também se utiliza de *trading company*. Exporta para vários países como Japão, Estados Unidos, Taiwan, China, Tailândia, Argentina, Canadá, Alemanha, Itália, Dinamarca e outros.

No caso de exportação para a Ucrânia, faz indiretamente através de *trading*. O contato com a Ucrânia teve início em 2002 por demanda de um distribuidor de pisos na Ucrânia que procurou a Marinepar apresentado por uma empresa *trading*. A estratégia desde então desenvolvida foi produzir sob a demanda do distribuidor ucraniano em pedidos encaminhados pela *trading*. O produto é exportado com marca própria e para mais de um cliente, que são importadores de grande porte que distribuem os pisos para as empresas de construção. Nesta etapa não encontrou barreiras para entrar no mercado ucraniano. A empresa avalia o potencial do mercado ucraniano como muito bom, principalmente para produtos dela cuja demanda cresce constantemente, haja vista que após a reconquista da independência, o país passou a ser reconstruído, o que acarretou um salto na procura por materiais de construção, e notadamente em pisos para construções novas e/ou antigas. A empresa tem acompanhado a economia ucraniana, notando um crescimento acentuado em torno de 7% a 8% ao ano, o que demonstra um grande mercado potencial. Acredita que a aceitação dos seus produtos é muito boa - os pisos de madeira tropical brasileira são algo exótico para uma parcela com renda alta da população ucraniana.

- **Triângulo Pisos e Painéis Ltda.**

Empresa paranaense de grande porte com sede em Curitiba, é fabricante de pisos maciços e laminados de madeira brasileira, painéis, serrados, lâminas torneadas e faqueadas. A produção de 124.000m<sup>3</sup> por ano é desenvolvida com participação em todas as etapas da fabricação destes produtos, desde a origem da matéria-prima - o plantio das árvores, até a

entrega do produto final. A fundação, em 1972, logo se seguiu pelas exportações diretas para diversos destinos. Seus produtos são exportados há 27 anos para quase 30 países, e a empresa possui próprio departamento de exportação e logística articulada, com estufagem de mercadorias em *container* na própria fábrica, o que lhe permite evitar custos de armazenagem no porto de Paranaguá. Possui subsidiária nos Estados Unidos com depósitos próprios para a distribuição naquele mercado.

O contato com o mercado ucraniano teve início através de uma *trading company* que apresentou um importador ucraniano à procura de pisos maciços de madeira tropical brasileira para distribuição a construtoras ucranianas e também no varejo. As primeiras exportações foram efetuadas em 2003 através da mesma empresa que apresentou o cliente, e os negócios já perduram por cinco anos. O fabricante não enfrentou dificuldades em disponibilizar o produto e tampouco barreiras no próprio mercado ucraniano. Como a principal barreira para desenvolver o mercado, que considera ter um grande potencial em função do crescimento da economia e aumento da renda da população que demanda pelos produtos novos e de qualidade, o fabricante menciona o idioma, pois nem todos os empresários na Ucrânia falam inglês. Em segundo lugar, há uma preocupação com a forma de pagamento, já que tem conhecimentos da dificuldade dos empresários daquele país em abrir a carta de crédito no sistema bancário daquele país, documento que garante ao exportador o recebimento das divisas pelas mercadorias embarcadas.

- **Cia. Cacique de Café Solúvel**

A empresa de grande porte foi fundada em 1959 e possui 450 funcionários. Há 20 anos, em 1987, começou as exportações e hoje exporta para 76 países. A parcela de faturamento que provém das exportações é de 30%. A estratégia utilizada é de exportação direta na maioria dos casos e em alguns poucos casos através de *trading companies*.

A Cacique foi primeira empresa a colocar produtos manufaturados brasileiros na Ex-União Soviética. Por muitos anos a empresa exportava para aquele mercado através de Moscou especificamente a marca de café solúvel Pelé, que ainda tem boa aceitação no mercado. Após o desmembramento da União Soviética, os negócios continuaram a ser feitos através de uma empresa distribuidora em Moscou. Desde 2004, passou a exportar diretamente para a Ucrânia para diversos distribuidores locais e supermercados.

A entrada direta no mercado ucraniano foi motivada pela nova situação política, pois o país passou a ser independente; muitas empresas novas foram criadas as quais demandavam e

demandam por café. Isto fez com que a empresa procurasse firmar mais sua posição no mercado ucraniano. A Ucrânia responde por 7% do total volume exportado. A empresa avalia que o mercado tem-se mostrado crescente, e o potencial de comércio para seus produtos na Ucrânia é muito bom, principalmente porque a marca foi a primeira a ser conhecida naquela região desde antes do colapso soviético. Como barreiras para a entrada na Ucrânia a empresa cita o idioma que é ultrapassado com a comunicação em inglês. Nenhuma outra dificuldade foi constatada, visto que a empresa frisa que esta é sua experiência desde o tempo em que exportavam apenas por Moscou.

O resumo das características das empresas brasileiras pesquisadas é apresentado na Tabela 2. Com relação às operações no mercado nacional, pode-se constatar que metade dessas empresas é voltada integralmente para o comércio exterior. Quanto aos volumes exportados, o relatório de Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior disponibiliza as informações sobre a faixa de valores. Observa-se que três das empresas da amostra exportam de 20 a 40 milhões de dólares por ano, e 2 dessas empresas exportam para mais de 50 países; em suma, isto demonstra o alto grau de internacionalização dessas empresas.

Tabela 2 – Características das empresas exportadoras brasileiras

	Frequência
<b>Porte da Empresa</b>	
Média	3
Grande	4
<b>Idade da Empresa</b>	
Até 10 anos	3
De 11 a 30 anos	2
Acima de 30 anos	2
<b>Atividade</b>	
Indústria	5
Comércio	2
<b>Setor</b>	
Alimentício (carne, café)	4
Indústria química (plásticos)	1
Produtos florestais	2

Tabela 2 - Características das empresas exportadoras brasileiras (continuação)

	Frequência
<b>Volume de exportação anual</b>	
De 10 a 20 milhões de US\$	3
De 20 a 40 milhões de US\$	3
Acima de 100 milhões de US\$	1
<b>Em quantos países atua</b>	
Até 10	-
De 11 a 30	3
De 31 a 50	2
Acima de 50	2
<b>Modos de entrada que utiliza</b>	
Exportação	7
Importação	1
Contratos	-
Subsidiárias	2
<b>Experiência com Comércio Exterior</b>	
Até 6 anos	-
De 7 a 10 anos	4
De 11 a 15 anos	-
Acima de 15 anos	3
<b>Experiência com mercado ucraniano</b>	
De 2 a 3 anos	4
De 4 a 6 anos	2
Acima de 7 anos	1
<b>Percentual das exportações do total de faturamento</b>	
Até 10%	1
De 11 a 30%	1
De 31 a 50%	-
De 51 a 80%	-
Acima de 80%	5
<b>Percentual das exportações para a Ucrânia do total das exportações efetuadas pela empresa</b>	
Até 5%	3
De 6 a 10%	4
De 11 a 30%	-
De 31 a 80%	-
Acima de 80%	-

Na Figura 3 é apresentada a média das respostas dos exportadores brasileiros do questionário sobre a escolha do mercado ucraniano como destino para seus produtos. A utilização da escala de *Likert* apresenta como vantagem fornecer direção da atitude do entrevistado em relação a cada afirmação (HAIR JR. et al. 2005), sendo ela positiva (“(2) - concordo totalmente”) ou negativa (“(-2) - não concordo totalmente”).

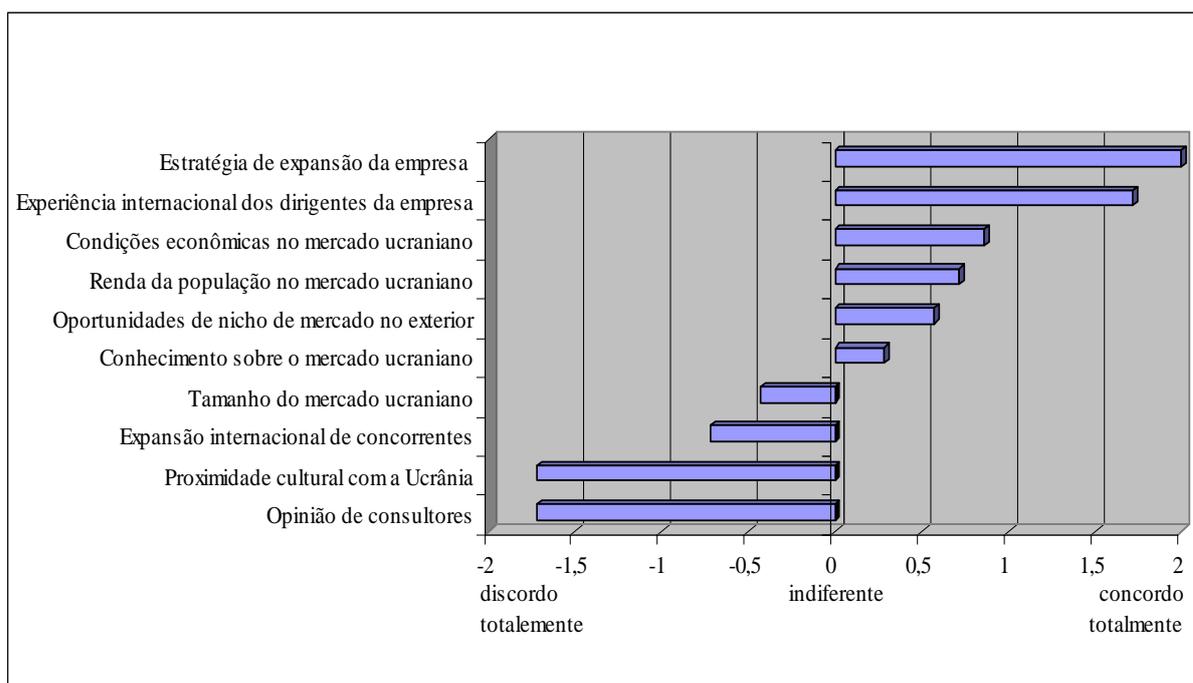


Figura 3 – Motivos de escolha do mercado ucraniano

Observa-se na Figura 3 que o motivo mais relevante é a opção “estratégia de expansão da empresa”, seguido pela “experiência internacional dos dirigentes da empresa”. Constata-se ainda que os entrevistados reconhecem mercados brasileiro e ucraniano como culturalmente distantes, sendo a média atribuída a este item de 1,7, ou seja, os entrevistados discordam que exista uma proximidade cultural com a Ucrânia.

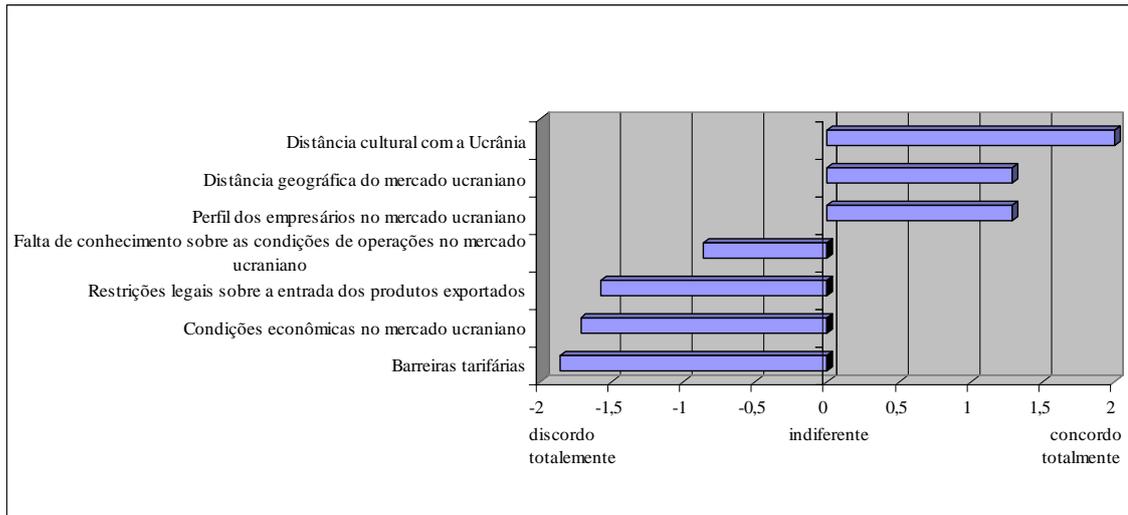


Figura 4 – Barreiras na entrada no mercado ucraniano

Pelos resultados das respostas, observa-se na Figura 4 que foram constatadas poucas dificuldades na entrada no mercado ucraniano. Os entrevistados reconheceram como dificuldades itens “distância cultural com a Ucrânia” e “perfil dos empresários do mercado ucraniano”, uma vez que a média mais alta é do item de “distância cultural com a Ucrânia”. Provavelmente, estes indicadores se devem a respostas de como “idiomas diferentes, domínio de idioma inglês por poucos empresários ucranianos”, que das sete empresas, quatro constataram isto. Item “Distância geográfica do mercado ucraniano” apresentou nível médio de respostas de 1,4; provavelmente se deve a tipo de declarações dos entrevistados como “frete marítimo mais caro, tempo de chegada até o porto de destino mais longo”.

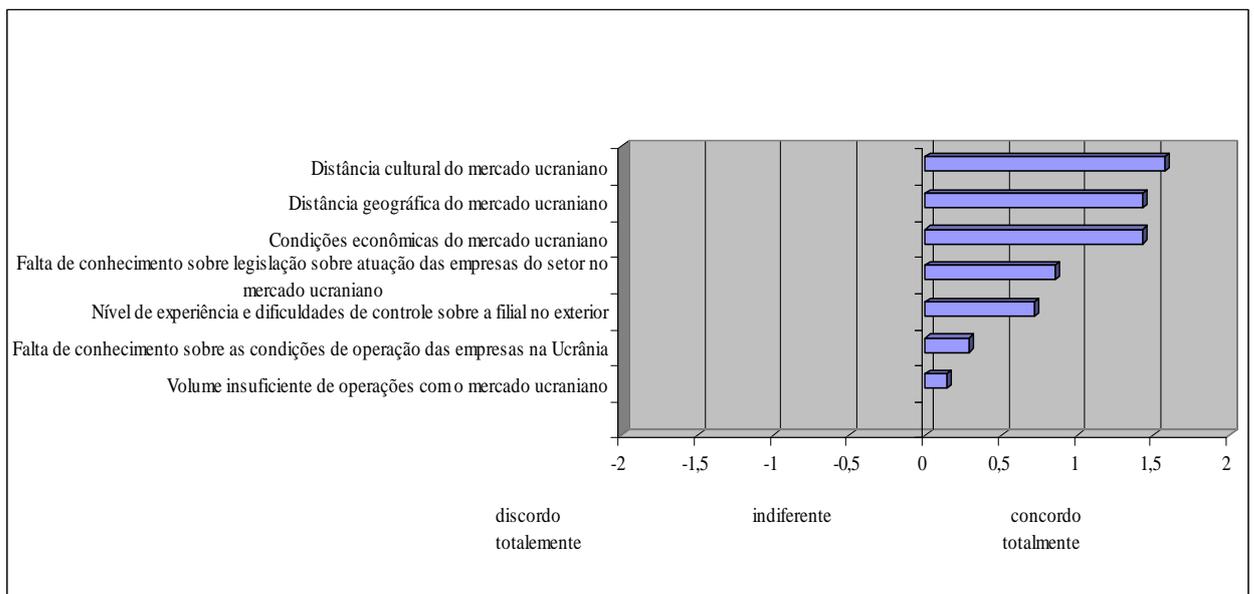


Figura 5 – Escolha entre exportação e abertura de uma subsidiária

Durante as entrevistas constatou-se que somente duas empresas já possuíam próprias subsidiárias nos Estados Unidos. Nenhuma outra empresa possuía planos de abrir uma filial no exterior e tampouco na Ucrânia. Portanto, o questionário efetuado com propósito de verificar as razões de ausência das empresas brasileiras instaladas no solo ucraniano revelou em primeiro lugar a distância cultural e geográfica, assim como condições econômicas do mercado ucraniano. Acredita-se que o *viés* do questionário está no perfil das empresas entrevistadas, pois estas não possuem nenhum desejo de abrir filiais no exterior em qualquer que seja país.

Também nas respostas das empresas constatou-se que em sua entrada no mercado ucraniano não houve auxílio dos órgãos governamentais nem setoriais. Após efetuar análise de conteúdo das entrevistas, foi possível identificar mais alguns fatores em comum entre empresas brasileiras quanto a sua escolha de mercado da Ucrânia, conforme demonstra o Quadro 4. Com exceção da Cacique, que vinha exportando indiretamente para Ucrânia há 16 anos, outras seis empresas foram procuradas pelas empresas ucranianas para iniciar as operações.

<b>O estabelecimento de primeiro contato</b>	Frequência
Em feira internacional na Alemanha	2
Por iniciativa do importador ucraniano	4
Canal comercial estabelecido	1
<b>Modo de entrada no mercado ucraniano</b>	
Exportação indireta (via <i>trading company brasileira</i> )	3
Exportação indireta (via importadora russa)	1
Exportação direta	6
Exportação via agente	2

Quadro 4 – Frequência de temas novos em entrevistas das empresas brasileiras

#### 4.2 PERFIL E APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS UCRANIANAS

Durante o período pós-soviético, a partir de 1991, muitas empresas públicas foram privatizadas e muitas novas foram criadas. As sete empresas ucranianas entrevistadas foram

escolhidas por setor de atuação para contrapor às respostas dos exportadores brasileiros dos mesmos setores.

As empresas a seguir responderam ao questionário e concederam as entrevistas. O conjunto das empresas são importadores de setores de construção civil e alimentício.

- **Terra Eurolex**

Muitas empresas foram criadas no período de pós-falência do sistema comunista na Ucrânia, agora um país independente. Entre elas a empresa Terra Eurolex, distribuidor que se especializou em produtos de construção civil, tais como pisos, painéis, vigas, madeiras, decoração entre outros. A empresa Terra Eurolex, fundada em 1998, comprava e vendia estes produtos produzidos na própria Ucrânia pela facilidade com que pode estabelecer contatos comerciais, obter crédito entre outros. Mas no mesmo ano iniciou importações de diversos produtos, operação que se revelou viável devido ao crescimento econômico do país. O setor de construção civil na Ucrânia mostrou-se em expansão pelo motivo de que a falência do antigo regime comunista impôs uma necessidade de reconstrução do país e mesmo de construção de novas moradias. Isto ocorreu pela demanda do mercado, no qual agora a população queria habitar em moradias próprias e não do Estado. Muitos dos antigos prédios do Estado necessitavam de reforma para dar outra visão ao mundo, de que o progresso começou a acontecer após o início de uma economia de mercado, contrapondo aparência de abandono e falta de investimento em manutenção que o regime comunista proporcionou ao país, praticamente destruindo todas as boas condições das construções.

Neste setor de mercado, a empresa Terra Eurolex descobriu que, com o crescimento da economia de mercado, passou a haver demanda para grupos de renda mais alta. Estes consumidores eram mais exigentes na qualidade e desejavam produtos exóticos, que os mesmos conheceram viajando para outros países, como a Alemanha, Suécia, Bélgica, USA, entre outros. Muitos destes produtos eram do Brasil, entre os quais os pisos que o país já exportava para a Europa Ocidental, e produtos como pisos de madeira sólida de espécies como ipê, jatobá, maçaranduba, muiracatiara, sucupira, tauari, entre muitos outros, já eram de conhecimento também do exigente mercado europeu. A empresa Terra Eurolex sentiu isto e passou a pesquisar no mercado como adquirir estes produtos do Brasil, tendo encontrado uma empresa em Portugal que os distribuía naquele país. Como primeira experiência comprou dois *containers* de pisos de madeira brasileira através de Portugal. Mas não satisfeita e achando que poderia ter melhores condições de negociação, a empresa Terra Eurolex passou a procurar

empresas brasileiras que tivessem interesse em estabelecer relações comerciais com ela, visitando inclusive a embaixada do Brasil na capital, em Kyiv. Nesta ocasião, a Terra Eurolex soube do interesse de uma empresa brasileira em encontrar na Ucrânia um parceiro para distribuição de produtos de madeira. Após este fato no ano de 2001, iniciaram-se negociações entre duas empresas, tendo sido firmados contratos de compra de pisos de madeira maciça diretamente do Brasil, além de outros produtos.

Além dos produtos do Brasil, que incluem pisos de madeira maciça, *decking* para áreas externa como piscinas e jardins, perfis para decoração de saunas, a empresa importa dos países da Ásia, como Malásia, Indonésia, Singapura também produtos de madeira, como da espécie Merbau. Da Bélgica são importados perfis para decoração de interiores e da República Tcheca - janelas residenciais. Seu faturamento anual provém totalmente da distribuição e instalação dos produtos importados, sendo que desse os produtos brasileiros respondem pela parcela de 30%.

A gerência da Terra Eurolex avalia que a parceria com a empresa brasileira está próspera devido a alguns fatores. A barreira lingüística não está presente, pois a empresa brasileira possui funcionário que domina idioma ucraniano e atende ao importador neste quesito. Em segundo lugar, há uma confiança com o fornecedor brasileiro, que pré-seleciona produtos de qualidade e coordena os pedidos junto às diversas fábricas brasileiras. Estes dois pontos - o idioma e seleção de fornecedores – o importador coloca como um diferencial positivo da parceria.

- **Prombudindustria Ltd – PBI**

Empresa do ramo de construção civil, com sede em Kiyv, Ucrânia, foi fundada em 1993, após o desmanche da União Soviética. Seu faturamento anual gira em torno de 300 milhões de dólares. Esta é uma empresa que tem como nicho de mercado na Ucrânia a construção civil de prédios novos e reforma de construções antigas. Originariamente a empresa foi fundada para efetuar construções industriais, mas atualmente além de atender as indústrias, atende ao governo e à demanda de prédios para o setor privado. As primeiras importações tiveram início em 2002 e têm origem de três países: Brasil, Vietnã, Tailândia. A estratégia utilizada de importação direta de empresas no exterior foi com intuito de baixar o preço dos produtos importados que estava comprando através de distribuidores que faziam a importação. A empresa importa produtos como janelas, portas, pisos etc. para suas obras, sendo que seu mercado são clientes com alta renda. A estrutura de comércio exterior

compreende próprio departamento de importação, sendo que importa produtos para a construção civil de apenas suas obras.

Do Brasil, há dois anos, a empresa importa pisos de madeira maciça para atender à demanda dos compradores de suas construções. O contato no exterior se iniciou por iniciativa própria, procurando pelos fornecedores no exterior, em câmaras de comércio e indicações de empresários. A escolha do Brasil como fornecedor de pisos para sua empresa se justificou pela razão porque, na Europa em geral, o piso brasileiro é considerado exótico. O mercado de alta renda ucraniano conhece isto e também passou a demandar construções que tivessem piso das florestas tropicais da América do Sul e em particular do Brasil. A participação das importações do Brasil, comparados com os outros países oscila em valores, pois dos países da Ásia a empresa compra as portas e janelas de espécies como Merbau e Meranti, que são madeiras e produtos de qualidade. Do Brasil a empresa importa pisos de espécies como ipê, jatobá, cumarú e outros. Mas os pisos e janelas que usa na construção não são exclusivamente importados. Também faz construções com pisos, janelas e portas com material ucraniano. Pode-se estimar que em torno de 50% desse material é importado dos citados países.

Na importação dos produtos demandados do Brasil, a empresa não encontrou dificuldades e considera como ponto importante que a documentação exigida para liberação da mercadoria esteja em ordem e fornecida em tempo hábil pelo exportador. A empresa avalia o potencial dos produtos importados como bom e acredita que a tendência é aumentar o uso do material, aumentando assim as importações. A aceitação dos produtos importados do Brasil é boa, já que o uso de pisos de madeira da Amazônia, por exemplo, valoriza a obra, agregando valor.

- **Unitel**

A empresa de médio porte com sede em Kyiv, Ucrânia, foi fundada em 1998 e iniciou as importações no mesmo ano. A Unitel importa café para suprir empresas de *vending machine*, máquinas de café. O produto importado do Brasil é café solúvel que é distribuído para clientes com a marca do importador. A empresa importa de dois países: Colômbia e Brasil. O faturamento da empresa provém 100% da realização dos produtos importados.

O contato com o Brasil teve início em 2003, sendo que já importa do Brasil há quatro anos. O motivo de entrada neste mercado foi necessidade de ter alternativa ao café colombiano que já vinha importando desde o início. A tradição do Brasil como produtor de café pesou na hora da escolha. A estratégia sempre foi de importar diretamente do fabricante;

no entanto nos primeiros seis meses que trabalhava com o produto brasileiro, importava de um distribuidor de Moscou. Após estabelecer contatos no Brasil, através de conhecimento de produtores em feira na Alemanha, passou a importar diretamente. O volume total de importações do Brasil se situa em torno de US\$ 600.000,00 dólares/ano, o que representa 20% do total importado pela empresa. No Brasil ela trabalha com apenas um fornecedor.

A empresa não constatou nenhuma barreira para a entrada do produto brasileiro na Ucrânia; apenas considera importante cumprir formalidades e exigências legais que devem ser cumpridas após a chegada da mercadoria para a liberação e colocação no mercado. Apesar de constatar que não existe barreira cultural, a empresa confirmou que no início existiam dificuldades com comunicação. Mas com a contratação de um gerente e mais *trader* bilíngüe, este problema foi solucionado rapidamente, sendo que toda a comunicação passou a ser em inglês. A empresa avalia o potencial do mercado ucraniano como bom para os produtos brasileiros, pretendendo manter a compra do Brasil. O café brasileiro é bem aceito na Ucrânia, apesar de que o produto é entregue para as empresas de *vending machines* com a marca de importador, visto que o consumidor final fica sem saber a origem do café.

- **Intertrade**

A empresa de médio porte com sede em Kyiv, Ucrânia, foi fundada em 2001; tem como principal atividade suprir empresas de *vending machine*, máquinas de café com café solúvel. O produto inicialmente era comprado de distribuidores na Ucrânia ou importado da Rússia. Com passar do tempo, a empresa começou a procurar a saída direta para o fornecedor no exterior. Desta maneira, em 2005 aconteceu a primeira importação do Brasil como alternativa àquele importado da Rússia, que notadamente já era de origem brasileira.

Os primeiros contatos foram via agente que apresentou dois fornecedores, quando, após conhecer amostra do produto, se optou por preço mais competitivo. Após a primeira importação, a empresa avaliou como viável a importação direta do Brasil e continua as importações. A empresa avalia que o mercado ucraniano é promissor e possui nichos para produtos de qualidade que o Brasil é capaz de atender.

- **Wenge**

A empresa de médio porte do setor de construção civil com sede em Kyiv, Ucrânia foi fundada em 1995; no mesmo ano iniciou suas atividades com comércio exterior. Atualmente

100% de seu faturamento provém da revenda dos produtos importados. Possui estrutura de comércio exterior própria, voltada à importação de madeira do exterior para suprir as necessidades das diversas empresas, em sua maioria fábricas de móveis customizados de acordo com o *design* do cliente. A empresa efetua importações de quatro países na Ásia e do Brasil.

Iniciou contato com Brasil em 2004; há dois anos a empresa importa piso de madeira maciça nas espécies de Ipê, Jatoba, Cumaru, Nuiracatiara, Sucupira, Cabreúva vermelha. O motivo da entrada neste mercado foi a demanda por madeira das florestas tropicais da Amazônia. A estratégia empreendida para encontrar fornecedor brasileiro foi de pesquisa no mercado ucraniano e europeu da existência de empresas que vendiam madeira do Brasil. No início, comprava de distribuidores na Ucrânia que traziam esta madeira através de uma empresa alemã com serraria na Amazônia, no Brasil. Então, contataram esta empresa na Alemanha e começaram a importar diretamente do Brasil.

A empresa avalia como bom o potencial do mercado ucraniano e pretende aumentar a compra de madeiras do Brasil. O mercado está demandando uma quantidade crescente. Atualmente a empresa importa sete *containers* por ano, mas a demanda deverá aumentar para o próximo ano para algo em torno de doze *containers*. Os produtos importados do Brasil não levam a marca do fabricante, mas o *marketing* empreendido para vender a madeira é dizer que ela é da Amazônia do Brasil. A empresa possui somente um fornecedor no Brasil.

- **Kolumb**

Com sede em Kyiv, Ucrânia, a empresa de médio porte foi fundada em 1995; possui 28 funcionários entre sede, distribuição e representantes de vendas. Sua estrutura de comércio exterior é própria, voltada para a importação de produtos do exterior. A atuação no exterior começou em 1995, uma vez que 100% de seu faturamento provém de revenda dos produtos importados. O principal produto importado é o café, para suprir empresas de café, bares e máquinas de *vending machine*. O produto importado do Brasil é café solúvel, sem marca, que é distribuído com a marca do importador para os clientes. Além do Brasil, importa da Colômbia. O contato com Brasil iniciou há 2 anos. Inicialmente a empresa começou com o café colombiano pelo fato de que o irmão de o proprietário estar trabalhando na Colômbia e o mesmo ter procurado exportadores colombianos. A empresa considera o café colombiano de muito boa qualidade. No entanto, o café brasileiro já existe para o consumidor nos supermercados há muito tempo; então foi apresentado por um outro empresário ucraniano a

um agente de empresa do Brasil, foi quando a partir de então começaram as negociações, e dois anos atrás aconteceu a primeira importação. Produtos importados não são revendidos com marca do fabricante, mas com o do importador. Mas todo o esforço de vendas inclui o informativo sobre a procedência brasileira do café.

- **Supermercados “Metro”**

A subsidiária ucraniana de grande rede de supermercados europeu “Metro” tem sede em Kyiv. Sua fundação em 1997 iniciou pelo crescimento no território ucraniano e já atingiu o marco de 18 lojas em toda a Ucrânia, com 540 funcionários. As importações começaram no mesmo ano, em 1997, para colocar produtos importados à venda para os consumidores no supermercado. As vendas dos importados respondem por 30% de todo o faturamento. A estratégia utilizada compreende importação de produtos diversos, como vinhos, uísques, chocolates, bolachas, doces, congelados, carne, café, etc., cuja venda é feita exclusivamente na rede de lojas. Atua com importações de diversos países, na maioria dos países da Europa, assim como da Argentina, do Brasil, dos Estados Unidos da América, etc.

Com Brasil iniciou contatos há cinco anos, em 2002. O motivo da entrada neste mercado foi o grande volume de produtos brasileiros que o supermercado precisava como carne de gado, suína e aves. A empresa compra também café, especificamente o café solúvel e a vácuo da marca Pelé, da fábrica Cacique, de Londrina. Para entrar no mercado brasileiro, utilizou-se de contatos de negócios da matriz europeia. Apesar de ter independência na gestão da subsidiária ucraniana, recorreu aos contatos desse grupo na Europa, o qual apresentou aos fornecedores brasileiros; a partir deste momento começaram as importações.

A empresa avalia que o potencial do mercado ucraniano é bom para os produtos brasileiros, e a demanda é crescente. A Ucrânia demanda muitos produtos; a demanda por produtos diversificados em geral está em crescimento, notadamente porque o Brasil fornece *commodities* como carne e café com qualidade boa para o mercado. O café brasileiro é bem aceito na Ucrânia; no caso de importação e venda do café, este acontece com a própria marca do exportador, mas para a carne, não. O consumidor pode comprar carne, mas não sabe se está consumindo carne do Brasil, da Argentina ou da própria Ucrânia. Apesar de existência de etiqueta em cada embalagem de carne dizendo o país de procedência, a marca da mesma não é algo relevante. Para o café, o importador tem apenas um fornecedor no Brasil; para carne tem em torno de cinco fornecedores, visto que a carne é o maior negócio que tem com o Brasil.

Tabela 3 - Características das empresas importadoras ucranianas

	Frequência
<b>Porte da Empresa</b>	
Média	5
Grande	2
<b>Idade da Empresa</b>	
Até 10 anos	4
De 11 a 15 anos	3
<b>Atividade</b>	
Construção civil	1
Comércio	6
<b>Setor</b>	
Alimentício (carne, café solúvel)	4
Produtos florestais (construção civil)	3
<b>De quantos países efetua importações</b>	
Até 5	6
De 6 a 10	-
Acima de 10	1
<b>Modos de entrada que utiliza</b>	
Importação	7
Exportação	-
Contratos	-
Subsidiárias	1
<b>Experiência com Comércio Exterior</b>	
Até 6 anos	2
De 7 a 10 anos	3
De 11 a 15 anos	2
<b>Experiência com mercado e produtos brasileiros</b>	
De 2 a 3 anos	3
De 4 a 6 anos	4
<b>Percentual das importações do total de faturamento</b>	
Até 10%	-
De 11 a 30%	1
De 31 a 50%	2
De 51 a 80%	-
Acima de 80%	4
<b>Percentual das importações do Brasil do total das importações efetuadas pela empresa</b>	
Até 10%	-
De 11 a 30%	7

O resumo das características das empresas ucranianas pesquisadas, apresentado na Tabela 3, mostra que, com relação às operações no mercado internacional, quatro dessas empresas é voltada integralmente para o comércio exterior. Observa-se que duas dessas empresas importam há mais de 10 anos. No entanto, quase todas as empresas estudadas importam de poucos países, no máximo 5.

A seguir serão apresentados os resultados do questionário com perguntas fechadas em escala cinco pontos de *Likert*, para avaliar os principais motivos para escolha dos fornecedores brasileiros.

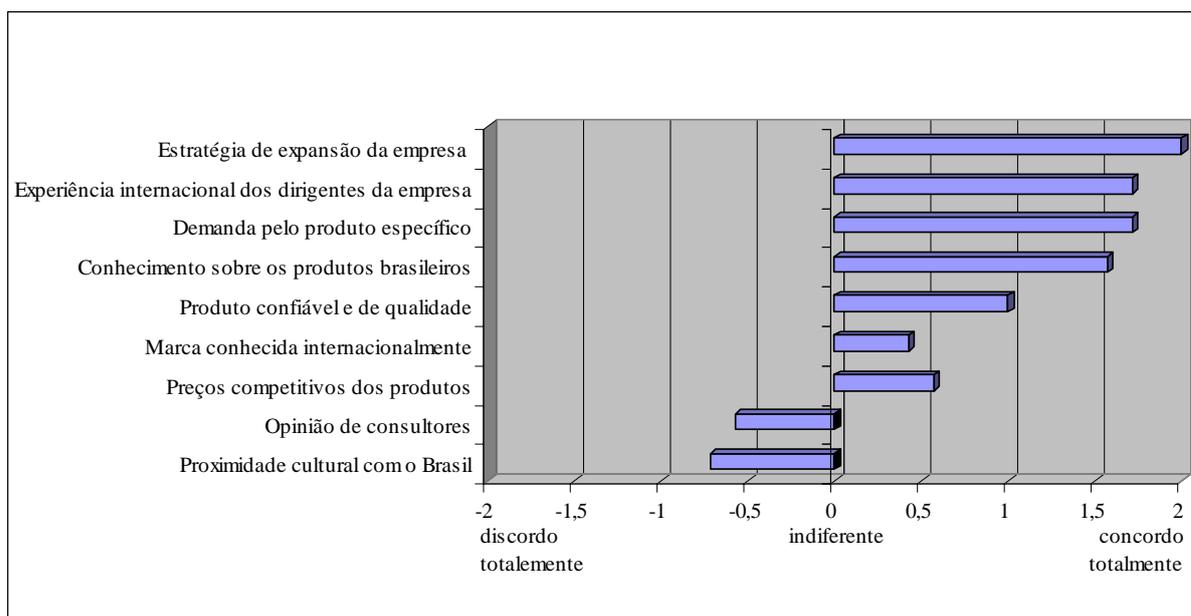


Figura 6 – Escolha do mercado brasileiro e seus produtos

Como indicam os resultados no Figura 6, a estratégia da expansão da empresa está em primeiro lugar como o motivo mais forte para escolha do mercado brasileiro. Outros motivos fortes são experiência dos dirigentes da empresa, demanda pelo produto específico e conhecimento dos produtos brasileiros, o que já foi comprovado nas entrevistas com essas empresas. Novamente, como no caso das empresas brasileiras, o contato se deu sem intermediação dos órgãos governamentais ou setoriais.

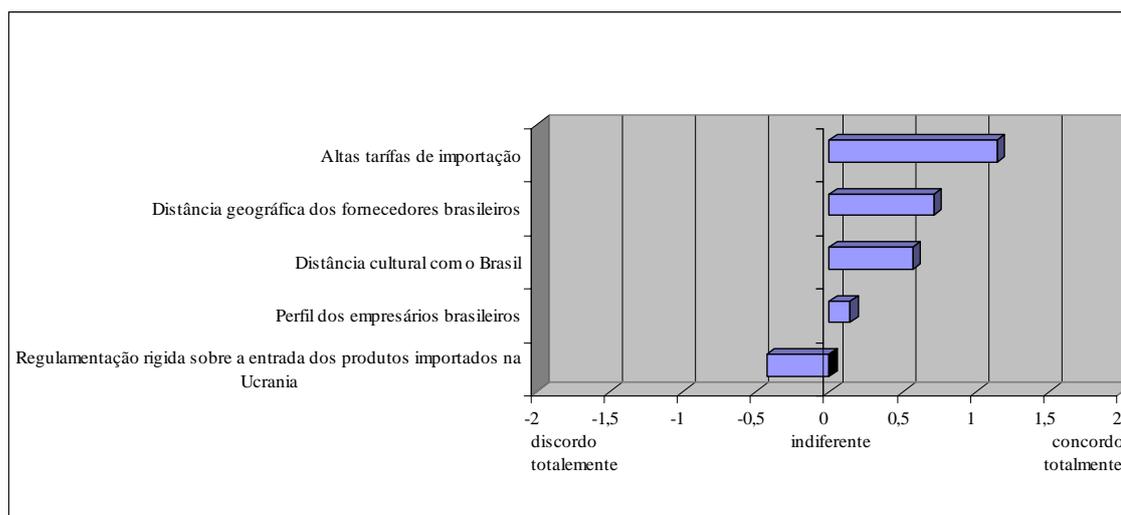


Figura 7 – Barreiras em relação ao mercado brasileiro e seus produtos

A barreira mais citada nas entrevistas foi o idioma. A Figura 7, no entanto, demonstra que as tarifas de importação são um ponto com maior atribuição de importância.

Com estas interpretações das características das empresas brasileiras e ucranianas e suas relações, conclui-se a parte de apresentação e inicia-se a seguir a análise das determinantes que formulam as estratégias de internacionalização dessas empresas para os mercados ucraniano e brasileiro.

#### 4.3 ANÁLISE DOS FATORES DETERMINANTES PARA AS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO NO CONTEXTO DOS MERCADOS BRASILEIRO E UCRANIANO

Nos estudos organizacionais conduzidos a respeito da internacionalização das empresas identificam-se diversos fatores internos e externos que influenciam a estratégia e desempenho nos mercados internacionais. A avaliação de todos seria algo além do escopo deste trabalho, mesmo porque muitos estudos já sintetizaram quais variáveis são essenciais no modelo de previsão de comportamento e desempenho exportador e dos estímulos de importação (CAVUSGIL; ZOU, 1994; WALTERS; SAMIEE, 1990; KATSIKEAS, 1998). Subseqüentemente, a atenção é dada aos aspectos mais relevantes no contexto do presente estudo. A seguir, são explorados fatores que determinam as estratégias das empresas brasileiras no mercado ucraniano e das empresas ucranianas no mercado brasileiro.

### 4.3.1 Atitude Pró-ativa

Segundo Czinkota (2001), empresa pró-ativa é aquela que busca saída para o mercado externo por iniciativa própria, e a reativa é levada pelo acaso de encontrar a oportunidade. Nas entrevistas constatou-se que, em quatro das sete empresas brasileiras, elas foram procuradas pelo importador ucraniano. Duas das sete empresas conheceram o importador ucraniano em feira internacional na Alemanha. Nas entrevistas dos importadores ucranianos também foi constatado que coube a eles o primeiro contato. Portanto, a atitude das empresas ucranianas é pró-ativa em relação ao mercado brasileiro, enquanto os exportadores brasileiros não procuram especificamente o mercado ucraniano.

Para analisar esta atitude recorre-se à principal característica da economia em transição: criação de empresa privada. Liberação de atividade econômica que aconteceu na Ucrânia há 16 anos leva a concluir que o novo capital busca formas de inserção na economia doméstica e internacional. Para essas empresas existe o desafio de atender à demanda crescente pelos preços de mercado. Há pressupostos de acreditar que esta nova conjuntura leva as empresas ucranianas a terem uma atitude mais ativa do que as brasileiras que atuam dentro das relações de mercado há muito mais tempo.

### 4.3.2 Modo de Entrada – Exportação

Observou-se que as empresas brasileiras da amostra na sua escolha do mercado ucraniano não efetuaram estratégias deliberadas. Nos casos estudados os exportadores foram contatados pelos importadores. Disso decorre que as exportações brasileiras para aquele mercado são mais resultados de informação acidental do que de prospecção comercial.

No caso das empresas brasileiras, observou-se a combinação de modos de entrada como exportação direta e indireta e ainda o uso de serviços de agente ou *broker*. Todas as empresas constataram ter o próprio departamento de exportação; no entanto, isso não impediu que existissem algumas operações indiretas. Exportação indireta é a operação de venda ao exterior via outra empresa, como, por exemplo, *trading company*. Neste caso, a venda para *trading company* é equiparada à exportação, quanto aos incentivos fiscais de exportação (não se recolhem certos tributos, por exemplo), porém para o importador é conhecido o nome do

exportador, mas não o do fabricante. Não há contato direto entre fabricante e importador e em alguns casos não há divulgação da marca, embora isto não seja o único pressuposto para não expor a marca do fornecedor. Muitas vezes a marca do fabricante é divulgada, especialmente quando é um nome forte e associado aos produtos de qualidade.

No caso das empresas brasileiras entrevistadas, somente uma empresa efetua negócios com a Ucrânia indiretamente, de modo exclusivo via *trading company*. Três empresas constataram utilizar esse tipo de venda em alguns casos combinados com exportações diretas. Duas empresas comunicaram que, juntamente com exportações diretas, existem vendas para alguns clientes com intermédio de agente ou *broker*. Esta combinação de estratégias condiz com as conclusões de Peterson e Welsh (2002), que no mesmo país estrangeiro, as empresas praticam mais de um modo de entrada. Embora exportações diretas e indiretas sejam variantes do mesmo modo de entrada, oferecem diferentes níveis de riscos e controle das operações.

Nenhuma empresa comunicou intenção de abrir uma subsidiária na Ucrânia. Antes de proceder a análise, deve-se constatar que a maioria das empresas pesquisadas - 71% - não possui experiência em administrar uma filial no exterior. Somente duas empresas possuem subsidiárias no exterior e somente em um país, Estados Unidos.

A exportação, segundo Stottinger e Schlegelmilch (1998), representa o meio mais notório de entrada no mercado internacional, revelando-se como única estratégia praticada pelas empresas brasileiras no mercado ucraniano. Isto pode ser explicado pelo fato de que esse modo de entrada reduz riscos financeiros, proporciona maior flexibilidade gerencial e é mais proveitoso no uso de recursos. Se for comparado à média nacional, a pesquisa de Pasin, Bucchi e Calais (2003) revela que em 2002 existiam somente 19 grupos empresariais que haviam feito aquisições no exterior, isto enquanto o processo de internacionalização da economia brasileira foi marcado pela grande quantidade de empresas nacionais adquiridas por estrangeiras. Cyrino e Oliveira Jr. (2002), efetuaram a pesquisa que considerou as 1.000 maiores empresas, segundo a Gazeta Mercantil. Esses autores constataram que 27% das grandes empresas brasileiras atuam somente no mercado doméstico e outros 51 % ainda não superaram a fase de exportação. Estes dados, muito representativos sobre as estratégias predominantes das empresas brasileiras, condizem com resultados da pesquisa empreendida com pequena amostra de sete médias e grandes empresas brasileiras.

#### **4.3.3 Modo de Entrada – Importação**

Observou-se que as estratégias dos importadores ucranianos foram deliberadas. Planejamento incluiu a escolha do produto, sua origem e fornecedor. A motivação das importações das empresas ucranianas pesquisadas se destaca pela crença da administração sobre o valor dessas operações para a existência e crescimento da empresa, estímulo já notado pelo trabalho de Katsikeas (1998) no estudo conduzido com empresas britânicas que importavam dos Estados Unidos. Os empresários estão cientes da demanda crescente e mais exigente do mercado ucraniano; por isto estão diversificando a oferta de produtos importados. Ainda pode-se notar que isto traz aumento das vendas como resultado das importações, ponto também observado por Katsikeas (1998). Quatro empresas constataram que importam produtos brasileiros pelo fato de sua origem, como madeira tropical do Brasil e café, ou seja, a escolha do Brasil como fornecedor é justificada por fatores de serem produzidos no Brasil, o que lhes concede *status* de produtos com características únicas. Isto pré-classifica o país como fornecedor de certos produtos, como madeira e café, sendo análise posterior reservada para importadores, é de preço, qualidade, comunicação e outros. Isto é consoante com fatores decorrentes de vantagens de propriedade (DUNNING, 1988), pois as empresas brasileiras mostram-se capazes de desenvolver produtos diferenciados para o mercado internacional.

#### **4.3.4 Regulamentação**

A questão de regulamentação dos mercados é essencial para promoção de novos negócios. Depois do desmantelamento da União Soviética, faltava regulamentação ao setor de iniciativa privada. Também não havia uma organização que procurasse investigar onde poderiam ser vendidos seus produtos ou serviços. A Ucrânia não sabia o que fazer em relação aos mercados internacionais, pois o grande mercado até então era a Rússia. O mesmo valia para aqueles que quisessem importar algo do exterior e não encontravam caminho para negociar com empresas estrangeiras. Além de outra dificuldade enfrentada pela classe empresarial, como inexistência de contabilidade de custos. Por terem sido no passado empresas públicas, após a privatização estas não dominavam técnicas de cálculo de custo e, por conseguinte, não sabiam quanto custava para produzir seu produto. Os preços eram estabelecidos de acordo com proposta do comprador. No decorrer dos anos isto mudou. As empresas ucranianas passaram a gerir melhor seus ativos e avançaram nas negociações com

outros países. Os sistemas econômico e financeiro estabeleceram regulamentação necessária na maioria dos setores, o que, no entanto, está ainda em desenvolvimento.

#### **4.3.5 Canais Comerciais Estabelecidos e Esforço das Entidades do Setor e Governamentais**

Trabalho de Kotabe e Czinkota (1992) demonstrou que os incentivos governamentais influenciaram positivamente o desempenho das empresas no mercado externo. Os recentes exemplos dos outros países comprovam a importância desse fator no desenvolvimento das relações comerciais entre regiões especialmente distantes geograficamente. Um exemplo é o fórum dos CEOs (sigla em inglês para designar o principal executivo de uma empresa) dos Estados Unidos e do Brasil que teve lugar no Brasil em outubro de 2007 entre ministros brasileiros e americanos e os presidentes de algumas das maiores empresas dos dois países. Esse tipo de iniciativa permite identificar e solucionar problemas que os profissionais da área de comércio exterior enfrentam em seu trabalho. A pauta discutida incluiu o pedido de realização de acordos de comércio bilaterais para setores específicos da economia, pedido para facilitar a concessão de vistos aos brasileiros que viajam a negócios aos Estados Unidos e outros pertinentes ao contexto de dois países (DWECK, 2007).

Outro exemplo de eficiente criação de canais com auxílio do governo é o aumento de comércio entre Brasil e países da África, nos últimos cinco anos, ou seja, no período que se seguiu a posse do governo Lula, desde 2002. O presidente brasileiro efetuou até outubro de 2007, sete viagens aos 19 países desse continente, incentivando missões empresariais para países como Angola, África do Sul e outros (AGÊNCIA BRASIL, 2007). Os dados estatísticos do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (BRASIL, 2007) mostram que o volume dos negócios entre o Brasil e o continente africano (exclusive Oriente Médio) incrementou depois de 2002 em mais de um bilhão de dólares a cada ano, atingindo em 2006 quase sete bilhões e meio de dólares em exportações brasileiras e oito bilhões de dólares em importações daquele continente. Isto enquanto volumes que precedem o período de 2002 não passam de dois bilhões de dólares em exportações e importações. Com certeza, houve um esforço empresarial, mas o apoio governamental potencializou e criou sinergia para os negócios prosperarem de maneira constante. Esse passo de confiança entre países é importante para o estabelecimento e manutenção dos canais comerciais. No caso da

Ucrânia, o comércio com o Brasil aumentou significativamente nos últimos anos, mas está muito longe do exemplo acima citado. O presidente Lula visitou a Ucrânia em 2004 e permaneceu somente por algumas horas durante o encontro com o então presidente da Ucrânia Leonid Kutchma.

Quando há uma colaboração mais próxima entre países, maior é a quantidade de informações que se apresenta disponível para classe empresarial e para a população em geral. A aprendizagem a respeito do novo faz parte do conjunto dos fatores de redução de distância cultural (NORDSTRÖM; VAHLNE, 1994). Portanto as empresas escolheriam aqueles mercados nos quais informações são disponíveis, o que facilita o processo de aprendizagem e diminui o nível de incerteza do tomador de decisão.

No quesito de informação, o Brasil se destaca pela disponibilidade de dados a respeito do desempenho das empresas nacionais e dos mercados. Na execução da presente pesquisa, utilizou-se de diversos *websites* governamentais brasileiros em apoio ao exportador. Vale a pena citar o programa Radar Comercial, que efetua análise da pauta de importações e exportações de 41 países, entre estes, da Ucrânia. A metodologia compreende a avaliação dos volumes e valores das importações e exportações de diversos produtos através das séries temporais entre dois ou mais países, incluindo a informação sobre barreiras tarifárias e não tarifárias. Com certeza, é uma ferramenta válida para a exploração de mercados internacionais. Outros *softwares* de comércio exterior, disponibilizados pelos *websites* governamentais, fornecem subsídios sobre empresas exportadoras e importadoras por mercado e por produto. Desta maneira destaca-se o sistema *on-line* AliceWeb, em que é possível ver volumes e produtos exportados e importados pelo Brasil, com detalhamentos por país de destino ou origem. Outro sistema *on-line* [www.brazilforexport.com](http://www.brazilforexport.com) fornece dados em português e inglês de 14 mil empresas exportadoras brasileiras que respondem por 95% do volume exportado pelo País.

Na pesquisa sobre informações a respeito das empresas ucranianas, o que se utilizou na maioria são informações das entidades comerciais, como câmaras de comércio e associações comerciais setoriais. Em particular, a mais completa revelou ser base de dados com acesso pago às informações sobre 14 mil empresas importadoras e exportadoras ucranianas, disponibilizado pela associação “Economedia”, que se vale de dados oficiais fornecidos pelos Ministérios de Economia e de Comércio Exterior da Ucrânia. Também muito útil se apresenta o *website* oficial de dados estatísticos sobre economia ucraniana, [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua), que é disponível em idioma oficial e em inglês.

Observa-se que a maioria de recursos apresentados aqui possui acesso *on-line*, o que facilita o trabalho do empresário, já que o atendimento com solicitação de informações específicas e pedido oficial via telefone ou correio se revelou moroso.

#### 4.3.6 Distância Psíquica

A distância psíquica, que é a reflexão da percepção dos gerentes das diferenças culturais, idiomáticas, tecnológicas, econômicas e educacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; NORDSTROM; VAHLNE, 1994), foi avaliada de maneira similar pelos empresários brasileiros e ucranianos. Após a análise das entrevistas, foi constatado que os executivos das empresas mencionavam barreira idiomática como a mais evidente.

As respostas dos entrevistados brasileiros se destacam no item de distância cultural, pois a média das respostas, apresentada na Figura 4 na escala de *Likert*, foi 2. Na opinião dos exportadores brasileiros, a questão de idiomas diferentes é um impedimento para exploração mais ativa do mercado, pois acreditam que tenha poucos empresários que falam inglês.

Na percepção dos executivos ucranianos o distanciamento cultural com o Brasil também é presente, mas é menor, pois a média das respostas é de 0,57 (Figura 7). Acredita-se que a iniciativa do lado ucraniano e operações bem sucedidas com fornecedores brasileiros possam ter influência nesta questão, já que estes executivos falam o idioma inglês.

Os pressupostos da teoria de internacionalização indicam que diferenças culturais afetam a habilidade de negociar no mercado internacional. As culturas do Brasil e da Ucrânia são diferentes, mas isto não implica que exista aversão a estabelecer negócios novos entre os dois países. A barreira representa mais o fato de desconhecimento das práticas locais, o que pode ser superado com maiores informações sobre os países. Apesar de o Brasil ser famoso no mundo por seu carnaval, por jogadores de futebol talentosos, pela exportação de produtos típicos, como café e açúcar, entre outros, estes fatos não suprem toda a necessidade de informações a respeito da condução dos negócios. A Ucrânia, um país milenar, é conhecido no Brasil devido a sua imigração, que se deu junto com a de outros povos europeus. Como indicam Child, Ng e Wong (2002), a presença da comunidade pode criar os primeiros canais necessários para estabelecimento de relações entre países.

Cabe destacar que o conhecimento das barreiras já constitui o primeiro passo da estratégia de superação da distância psíquica. Observa-se a importância de existir um fluxo

livre de informações que possam fornecer um aporte seguro para o empresário estrangeiro saber como atuar em novo mercado. Ou seja, seguindo conclusão de Nordström e Vahlne (1994), sobre o fenômeno de obstruções no canal de informações, constata-se a dificuldade de aprendizagem acerca do mercado ucraniano para empresas brasileiras e vice-versa. Isto se explica em parte pela própria história da Ucrânia, onde sua independênc

produto. Dessa maneira, cabe a conclusão do modelo de Heckscher-Ohlin de que países se especializam na produção dos bens que utilizam fatores de produção com abundância relativa. Neste caso, o Brasil possui grande extensão de terras para pasto. Quanto ao café, a Ucrânia não tem condições climáticas para seu cultivo, ao contrário do Brasil.

A título de exemplo a Figura 8 a seguir mostra o comparativo entre volume das importações ucranianas e das exportações brasileiras de alguns produtos de carne (gado, suínos e aves) para o mercado ucraniano no período de janeiro a agosto de 2007. Os produtos analisados estão identificados no eixo X pelo seu código de classificação no sistema internacional Sistema Harmonizado – SH, onde os capítulos (primeiros 2 dígitos) tem equivalência com sistemas de outros países. As exportações brasileiras analisadas no exemplo ocupam quase toda a demanda das importações ucranianas desse produto. A exceção está nas posições 20700 e 20714 de “subprodutos de aves”, onde há potencial a ser explorado pelos exportadores brasileiros.

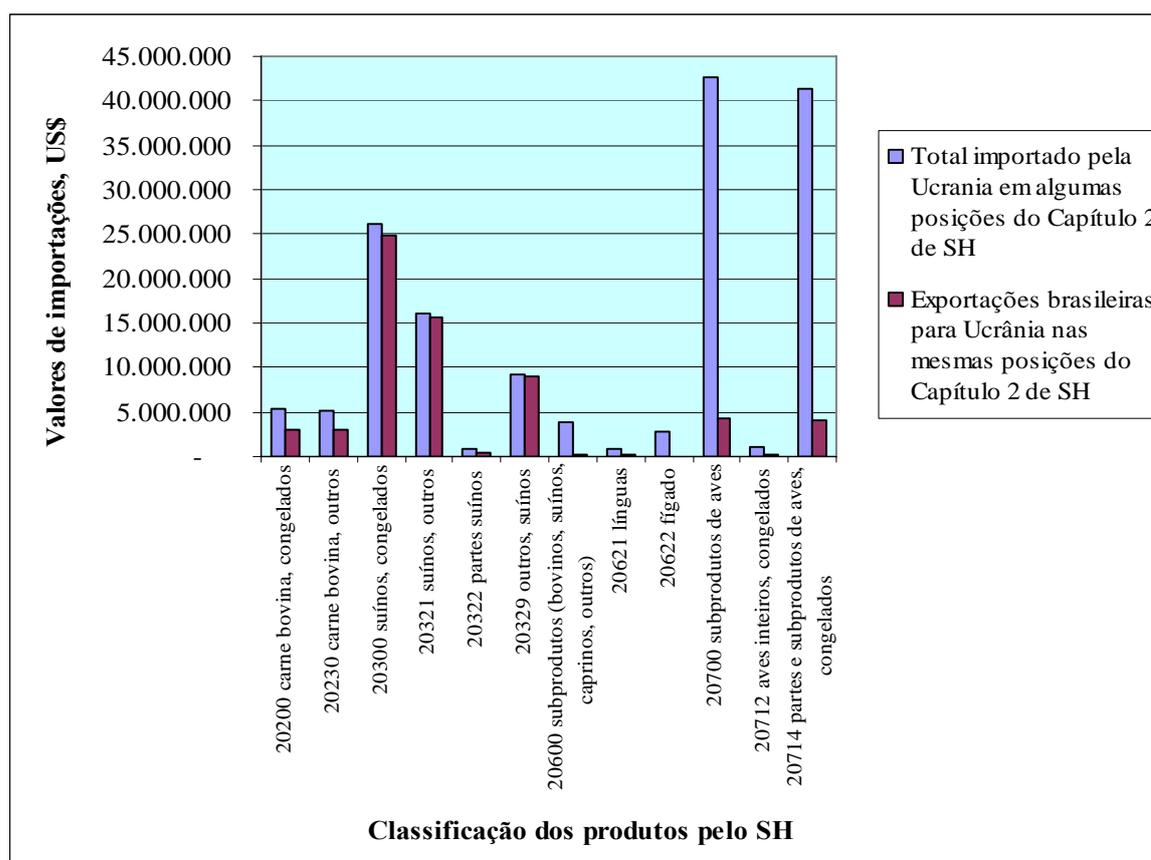


Figura 8 – Comparativo entre importações ucranianas e exportações brasileiras  
Fonte: elaborado a partir dos dados de UkrStat (UCRÂNIA, 2007)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 5.1 CONCLUSÕES

O comércio entre as empresas brasileiras e as ucranianas aumentou e mais que dobrou nos últimos anos, o que serviu de base para o início da presente pesquisa. Buscou-se descrever este processo de descoberta de novos mercados e encontrar fatores que moldaram as estratégias das empresas. Constatou-se no pré-estudo que o comércio bilateral acontece somente via modos de entrada como exportação e importação. Não havia dados, pelo menos em fontes consultadas como Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil e Ministério de Economia da Ucrânia, sobre transações do tipo franquias, pagamento de *royalties*, investimento direto estrangeiro e outros. Indagou-se sobre a natureza das relações comerciais e sobre fatores que influenciaram as estratégias escolhidas por cada uma das 14 empresas estudadas.

Em primeiro lugar, observou-se que iniciativas de compra partiam predominantemente do lado ucraniano. As importadoras ucranianas estavam à procura de fornecedores; para encontrá-los recorriam às feiras internacionais, internet, *network* entre empresários, contatos já estabelecidos em outras áreas. Os exportadores brasileiros na grande maioria dos casos estudados foram procurados pelos ucranianos para fornecer os seus produtos o que demonstra que estas empresas não efetuaram estratégias deliberadas. Disso decorre que as exportações brasileiras para aquele mercado são mais resultados de informação acidental do que de prospecção comercial.

Do lado ucraniano, o destaque é pela procura de mercadorias no exterior maior do que a procura por este mercado das empresas brasileiras, notadamente pelo fato de que o Brasil, já tradicionalmente é um país exportador há muitos anos, ao contrário da Ucrânia, cujos empresários estão a exercitar a troca internacional muito recentemente, precisamente há 16 anos, desde quando se tornaram independentes da antiga União Soviética, dentro de uma nova visão de mercado capitalista. Observa-se que o fenômeno da economia estatal sem relações de mercado e em regime comunista ainda não foi estudado definitivamente, nem as suas conseqüências. Portanto, a maneira de integração dessas novas economias de mercado no contexto internacional é atípica. A dificuldade de estudos ainda se revela pela alta taxa de informalidade da economia ucraniana, que passa de 50%.

Observou-se que o modo de entrada adotado pelas empresas brasileiras é devido ao fato de que as exportações oferecem menores riscos, enquanto fornecem algum nível de controle, como no caso existe contato direto com o importador e acompanhamento por meio de pedidos do desenvolvimento da demanda no mercado estrangeiro.

As motivações dos importadores ucranianos se destacam pela crença da administração sobre o valor das importações para a existência e crescimento da empresa. Os empresários estão cientes da demanda crescente e mais exigente do mercado ucraniano; por isto estão diversificando a oferta de produtos importados. Quatro empresas constataram que importam produtos brasileiros pelo fato de sua origem, como madeira tropical do Brasil e café, ou seja, a escolha do Brasil como fornecedor é justificada por fatores de o Brasil ser o produtor e de serem produtos com características únicas. Isto é consoante com fatores decorrentes da vantagens da propriedade da empresa (DUNNING, 1988), pois as empresas brasileiras mostram-se capazes de desenvolver produtos diferenciados para o mercado internacional.

Conclui-se que o grau atual de internacionalização das empresas brasileiras e ucranianas é conseqüência da conjuntura econômica nacional que ambos os países estão vivenciando. O Brasil até os anos 1970 vivia em regime de substituição de importações, e a indústria nacional não via razão para expandir-se além da pauta de exportações tradicional de café e açúcar, etc. Com a liberalização da economia, vieram fluxos de investimento, o que colocou o Brasil como um dos maiores países emergentes. As empresas brasileiras também passaram a explorar mais ativamente as possibilidades no exterior. Para empresas ucranianas também as estratégias mais amplas e agressivas somente se tornaram possíveis devido à transição para a economia de mercado. Conclui-se que essas condições do ambiente influenciaram fortemente a formação de estratégias de internacionalização tanto das empresas brasileiras, como ucranianas.

## 5.2 RECOMENDAÇÕES PERTINENTES AO ESCOPO DO TRABALHO

Diz-se que as estratégias empreendidas seriam mais eficientes e com desempenho superior quando há um engajamento das entidades do setor e governamentais para com o mercado visado. Como foi notado nas entrevistas brasileiras, cada uma das empresas desenvolveu o contato através do próprio esforço, sendo maior iniciativa do lado ucraniano. Observa-se que as empresas brasileiras gostariam de explorar mais ativamente o mercado,

percebendo o grande potencial, mas não possuem assessoria do setor para tal propósito, nem incentivos governamentais. Assim sendo, recomenda-se que haja maior cooperação com incentivo e apoio do governo para aumento de comércio bilateral.

Como foi observado na pauta das importações ucranianas (UCRÂNIA, 2007), o Brasil é o principal parceiro da Ucrânia na América Latina. Cabe explorar oportunidades comerciais em base de complementaridade. Para a Ucrânia é difícil a inserção no mundo onde as relações já estão estabelecidas. Observa-se que entrada no mercado internacional, que já tem suas relações econômicas estáveis com tradicionais países-parceiros, torna-se uma tarefa árdua. Desta maneira, as empresas ucranianas além de competirem com tradicionais *players*, também competem com novos entrantes como países emergentes.

A mesma dificuldade é observada no desempenho das empresas brasileiras, pois a sua participação no comércio mundial é de pouco mais de 1%. Portanto, cabe uma exploração de oportunidades onde os dois países possam aproveitar potencial econômico, tecnológico e educacional para crescimento e fortalecimento mútuo das economias. Especialmente proveitosas possam ser parcerias de transferência de tecnologia ucraniana para o Brasil, já que a Ucrânia possui recursos humanos especializados em pesquisa em diversas áreas como espacial, aeronáutica, educação e outros.

### 5.3 RECOMENDAÇÕES PARA FUTUROS ESTUDOS

Portanto, tendo em vista os poucos estudos existentes sobre as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras para economias em transição e, em particular, para Leste Europeu, considerando o caráter exploratório desta pesquisa, vislumbra-se como pertinente a continuação da investigação iniciada nesta dissertação. Assim, sugere-se ao final desta pesquisa que:

- Com relação às características dos setores abordados, como pecuária, madeira e café, é pertinente a realização de novas pesquisas documentais e de campo em outros setores, incluindo na amostra os exportadores ucranianos e importadores brasileiros.
- Em função do caráter dinâmico do tema pesquisado, caberia a realização de reaplicações da pesquisa de forma a comparar os resultados ao longo do tempo (alcance temporal longitudinal).

- A pesquisa comparativa de dois grupos: exportadores para Ucrânia e não-exportadores, para comparar que barreiras essas enfrentam em abrir este mercado. Também seria interessante pesquisar aquelas empresas que descontinuaram os negócios e quais razões ou dificuldades que levaram a interromper as vendas.

## REFERÊNCIAS

AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v. 23, p. 1-27, first quarter 1992.

AGÊNCIA BRASIL. Presidente Lula viaja à África na próxima semana para estreitar relações comerciais. **Valor Online**, 11 out. 2007. Disponível em:  
<<http://www.valoronline.com.br/valoronline/Geral/politica/presidencia/Presidente+Lula+viaja+a+Africa+na+proxima+semana+para+estreitar+relacoes+comerciais,,21,4582939.html>>  
Acesso em: 11 out. 2007.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 1, p. 71-82, 1987.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Third Edition, Homewood, 1987.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. I. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1992.

AVDASHEVA, S.; SHASTITKO, A.; KUZNETSOV, B. Competition and industrial organization in transition markets: what can we derive from empirical studies? **Post - Communist Economies**, Abingdon, v. 19, Iss. 1, pg. 17, Mar. 2007.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Investimento estrangeiro direto**. Brasília: Banco Central do Brasil, 2007. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?INVEDMATRIZ>>  
Acesso em: 30 abr.2007.

BANCO MUNDIAL. **Doing business 2007: how to reform. comparing regulation in 175 economies**. The World Bank Group, 6 set. 2006. Disponível em:  
<<http://www.doingbusiness.org>> Acesso em: 20 nov. 2006.

BILKEY, W. J.; TESAR, G. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 93-98, Spring, 1977.

BOONE, L. E., KURTZ, D. L. **Marketing contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

BRASIL, Decreto n. 5.436, de 28 de abril de 2005. **Diário Oficial da União [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, n. 81 de 29 abr. 2005. Seção 1.

BRASIL, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Intercâmbio Comercial Brasileiro por Blocos Econômicos e Países**. Brasília, DF, 2006a. Disponível em: <[http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/intCom\\_IntBloEconPaises.php](http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/intCom_IntBloEconPaises.php)>. Acesso em: 28 abr. 2007.

BRASIL, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Cartilha de Balança Comercial**. 2006b. Disponível em: <[www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)>. Acesso em: 18 jul.2007.

BRASIL, Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Empresas Exportadoras por Países e Unidades de Federação**. Brasília, DF, 2006c. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/depPlaDesComExterior/indEstatisticas/empExpImportadoras.php>>. Acesso em: 28 abr. 2007.

BUCK, T.; FILATOTCHEV, I.; DEMINA, N.; WRIGHT, M. Exporting activity in transitional economies: an enterprise-level study. **The Journal of Development Studies**, v. 37, n. 2, p. 44-66, Dec. 2000.

CAVES, R. E. **International corporations: the industry and the firm**. E

CHILD, J.; NG, S.H.; WONG, C. Psychic distance and internationalization: evidence from Hong Kong firms. **International Studies of Management and Organization**, 32 (1), 36. 2002.

COUTINHO, C. P.; CHAVES, J. H. O estudo de caso na investigação em tecnologia educativa em Portugal. Braga, Portugal: **Revista Portuguesa de Educação**, Universidade do Minho, v. 15, n. 001, p. 221-243, 2002.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Pesquisa global players: investigação sobre processos de internacionalização de empresas no Brasil. **Anais... ENANPAD**, 2002.

CZINKOTA, Michael R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

DUNNING, John H. Toward the eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1, p. 9-29, Spring 1980.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, p. 1-31, Spring 1988.

DUNNING, John H. **Multinational enterprise and the global economy**. Workingham: Addison-Wesley Publishers. 1993.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2. p. 173-190, 2001.

DWECK, D. Os conselhos dos CEOs. **Revista Veja**, n. 2030, 17 out. 2007.

EASTERBY-SMITH, M. et al. **Pesquisa gerencial em administração**. São Paulo: Pioneira, 1999.

EVANS, J.; MAVONDO, F. The relationship between psychic distance, adaptation of the retail offer and organizational performance. ANZMAC 2000, **Visionary Marketing for the 21st Century: Facing the Challenge**, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GLASS, N. Chaos, non-linear systems and day-to-day management. **European Management Journal**, v. 14, n. 1, 1996.

GLEICK, J. **Caos: a criação de uma nova ciência**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

GOULART, L.; ARRUDA, C. A.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, out./nov./dez., 1994.

HAIR JUNIOR, J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are strategies for foreign market changing? The case of Swedish investment in Japan. **International Studies of Management & Organization**. v. 15, n. 2, p. 41-59, Summer, 1985.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **De Hymer ao empreendedorismo: teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais**. In: III WORKSHOP EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS. Rio de Janeiro: COPPEAD/UFRJ, 2003.

HIRATUKA, C. Estratégias comerciais das filiais brasileiras de empresas transnacionais no contexto de abertura econômica e concorrência global. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 4, n. 2, p. 113-141, jul./dez. 2000.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: international differences in work-related attitudes**. California: Sage, 1980.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **RAE**, v. 46, Edição Especial, 2006.

HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S. B. Integrando fatores relacionais e estratégicos em estudos sobre internacionalização da firma: uma proposta de pesquisa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília, ANPAD, 2005.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Graal, 1976.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, London, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

KATSIKEAS, S. C.; PIERCY, N. F. Long-term export stimuli and firm characteristics in a European LDC. **Journal of International Marketing**, v. 1, n. 3, p. 23-47, 1993.

KATSIKEAS, C. S.; PIERCY, N. F.; IOANNIDIS, C. Determinants of export performance in a European context. *European Journal of Marketing*, v. 30, n. 6, p. 6-35, 1996.

KATSIKEAS, C. S. Import stimuli and import development. *Management International Review*; vol. 38, Third Quarter, 3; p. 215-237, 1998.

KAUFMANN, L.; JENTZSCH, A. Internationalization processes: the case of automotive suppliers in China. *Journal of International Marketing*. v. 14, n. 2, 2006, p. 52-84.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 1999.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU, 1980. 378 p.

KINDLEBERGER, C. P. **Economia internacional**. 3. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1974.

KIRICHENKO, O. A. **Administração**: comércio exterior. Kyiv: Ed. Znannia – Press, 3 edição, 384 p., 2002. [Tradução livre de obra em ucraniano: Кириченко О.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб. - 3-те вид., перероб. і доп. - К.: Знання-Прес, 2002. - 384 с. ISBN 966-7767-51-5].

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.

KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 19, n. 3, p. 411-432, 1988.

KOTABE, M.; CZINKOTA, Michael R. State government promotion of manufacturing exports: a gap analysis. **Journal of International Business Studies**. v. 24, n. 4, p. 637-658, Fourth Quarter, 1992.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de marketing global**. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARKONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.

LEE, D. The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters. **Journal of Global Marketing**, v. 11, n. 4, p.7-22, 1998.

LEONIDOU, L. C. Export stimulation research: review, evaluation and integration. **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 133-156, 1995.

LEONIDOU, L. C. Exploring import stimulation behavior: the case of Cypriot importers. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Summer 1998; 34, 3; ABI/INFORM Global, p. 37, 1998.

LEVIN, J.; FOX J. A. **Estatística para ciências humanas**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

LINDER, S. **An essay on trade transformation**. New York: John Wiley, 1961.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARIOTTO, F. L. Mobilizando estratégias emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 78-93, abr./mai./jun. 2003.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. v. 1 e 2, São Paulo: Atlas, 1999.

MEDVEDEV, P. M. Fatores de eficiência das exportações das empresas russas. **Revista Marketing na Rússia e no Exterior**, n. 5, 2001. [Original em russo: Факторы эффективности экспорта российских предприятий. **Маркетинг в России и за рубежом**

№5 / 2001]. Disponível em: <<http://www.dis.ru/im/article.shtml?id=130>>. Acesso em: 20 mar. 2007.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, Special Issue, p. 99-118, Winter, 1992.

MILES, M.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis**. Estados Unidos: Sage, 1994.

MINERVINI, N. **O exportador: ferramentas para atuar com sucesso nos mercados internacionais**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. Reflecting on the strategy process. **Sloan Management Review**, v. 40, n.3, p. 21-30, Spring 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, July/Sep. 1985.

NORDSTROM, K. A.; VAHLNE, J. "Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years", in Landeck, M. (Ed), **International Trade: Regional and Global Issues**, St. Martin's Press, United States, p. 41-56. 1994.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 27, n. 2, p. 309-333, 1996.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45-64, First Quarter, 1994.

PASIN, R. M.; BUCCHI, W. W.; CALAIS, G. O. S. O processo de Internacionalização de Grandes Grupos Empresariais Brasileiros através das Fusões e Aquisições Transacionais. In. VI SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA USP – SEMEAD, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/FEA, 2003.

PENROSE, E. T. Foreign investment and the growth of the firm. **Economic Journal**, v. 66, n. 262, p. 220-35.

PETERSEN, B.; WELCH, L. S. Foreign operation mode combination and internationalization. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 157-162, Feb. 2002.

PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

RAMASESHAN, B.; PATTON, M. A. Factors influencing international channel choice of small business exporters. **International Marketing Review**, v. 11 n. 4, p. 19-34, 1994.

REUSCH, S. **Introdução à pesquisa social**. São Paulo, 2006.

RIABCHUK, M. **De Malorossia à Ucrânia: paradoxos de tardia formação da nação**. Kyiv: Krytyka, 2000. Original em ucraniano: Рябчук Микола. Від Малоросії до України: парадокси запізнілого націєтворення. Київ, “Критика”, 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RÍO, M. J. G. **Metodología de la investigación social: técnicas de recolección de datos**. Alicante: Editorial Aguaclara, 1997.

ROOT, F. R. **Foreign market entry strategies**. New York: AMACOM, 1987.

ROOT, F. R. **Entry strategies for international markets**. San Francisco, CA: Lexington Books, Jossey-Bass, Inc. 1994.

ROSSI JUNIOR, J. L.; FERREIRA, P. C. Evolução da produtividade industrial brasileira e abertura comercial. Texto Para Discussão N° 651, **IPEA**, Rio de Janeiro, jun. 1999.

RUDOLF, T. **Успешные модели предприятий розничной торговли в Европе**. Politekonom. Disponível em :

<<http://www.politekonom.ru/business/upravlenie/managment/1030824535.html>>. Acesso em: 23 abr. 2007.

RUMIANTSEV, A. P.; KLIMKO, H. N.; ROKOCHA, B. V. **Economia internacional**. Kyiv: Znannia, 2006. Original em ucraniano: А.П. Румянцев, Г.Н. Климко, В.В. Рокоча та ін. За ред. А.П. Румянцева. **Міжнародна економіка: Підручник** / – 3-тє вид. , перероб. і доп. – 479 с – К.: Знання, 2006.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V. M. C. de; SILVA, M. S. D. da. The internationalization process of services firms: a two-case study in Brazil. **Série Working Paper, COPPEAD**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SINGH, H.; MOROSINI, P.; SHANE, S. National cultural distance and cross-border acquisition performance. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 1, 1998.

SMETANA, V. V. Posição competitiva das empresas ucranianas no mercado produtivo mundial. **Tese de Doutorado**, Academia Nacional de Ciências/Instituto de Economia e Relações Internacionais. Kyiv, Ucrânia, 2002. Original em ucraniano: Конкурентна позиція українських підприємств на світових товарних ринках (на прикладі ринку мінеральних добрив): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.05.01 / В.В. Сметана; НАН України. Ін-т світ. економіки і міжнар. відносин. — К., 2002. — 18 с. — укр. Disponível em URL: <<http://www.lib.ua-ru.net/content/560.html>>.

SOUSA, A. F. de; MARTELANC, R.; MÁLAGA, F. K. Análise da característica das distribuições dos retornos de países emergentes e desenvolvidos. In. VI SEMINÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO DA USP – SEMEAD, 6, 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP/FEA, 2003.

STACEY, R. D. **Complexity and creativity in organizations**. San Francisco: Berret-Koehler publishers, 1996.

STERMAN, J. D. **Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world**. Boston: McGraw-Hill, 2000.

STOTTINGER, B.; SCHLEGELMILCH, B.B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? **International Marketing Review**. London. v. 15, Iss. 5; p. 357, 1998.

TAPSCOTT, D.; CASTON, A.; CATUNDA, P. **Mudança de paradigma**. São Paulo: Makron Books, 1995.

UCRÂNIA. UkrStat - State Statistics Committee Of Ukraine, Disponível em: <<http://www.ukrstat.gov.ua/>> Acesso no período de 20 abr. a 15 out. de 2007.

UNCTAD. **The role of competition in the promotion of competitiveness and development**: experiences from Latin America and the Caribbean and other regions. XI UNCTAD, São Paulo, jun. 2004.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1973.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Psychic distance** - an inhibiting factor in international trade. Department of Business Administration, University of Uppsala, 1977.

VAZ, C. do N. P. Os desafios da internacionalização. **Fórum de Líderes Empresariais**. Belo Horizonte, n. 14, maio de 2006.

WALTERS, P. G. P.; SAMIEE, S. A model for assessing performance in small US exporting firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p. 33-50, Winter 1990.

WOOLDRIDGE, B. Embedded case study methods: integrating quantitative and qualitative knowledge. **Organizational Research Methods**, v. 6, n. 4, p. 502, Thousand Oaks: Oct. 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 212 p.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA BRASILEIRA

### Qualificação do respondente:

1. A empresa tem relações comerciais com o mercado ucraniano por no mínimo dois anos?
2. Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
3. É responsável pelas operações para a Ucrânia?

### Características da empresa:

4. Nome da Empresa \_\_\_\_\_
5. Setor de atuação \_\_\_\_\_
6. Porte da empresa: micro ( ) pequena ( ) media ( ) grande ( )
7. Data de fundação \_\_\_\_\_
8. Quando começou atuação no exterior
9. Qual é a estrutura de comércio exterior (departamento próprio ou utiliza-se de *trading company*, outros).
10. Que estratégias utiliza (exportação / importação, contratos, investimento direto no exterior: escritório de vendas, fábrica, depósito, outros).
11. Qual parcela do faturamento provém do exterior? (em %) \_\_\_\_\_.
12. Em quantos países atua: 1-5 ( ); 6- 10 ( ); de 10 – 30 ( ); 30-50 ( ); mais de 50 ( ).
13. Como e quando iniciou o contato com Ucrânia?
14. O que motivou a entrada neste mercado? Por que escolheu a Ucrânia para destino dos seus produtos?
15. Houve apoio de órgãos governamentais ou setoriais \_\_\_\_\_
16. Que produto exporta para a Ucrânia?
17. Qual foi a estratégia empreendida para entrar no mercado ucraniano? (exportação direta / indireta / agentes; escritório, outros) \_\_\_\_\_.
18. Do total do faturamento do exterior qual é a participação das vendas para a Ucrânia? (em %) \_\_\_\_\_.
19. Existiam barreiras para entrada? (culturais, legais, econômicas, outros?) \_\_\_\_\_
20. Existia algum fator facilitador?
21. Como avalia o potencial do mercado para os seus produtos na Ucrânia ?
22. Como avalia o potencial do crescimento da economia da Ucrânia?
23. O que acha da aceitação dos seus produtos na Ucrânia?
24. Exporta com própria marca?
25. O modo de trabalhar com clientes na Ucrânia se alterou desde início?
26. Como é a projeção de trabalho no mercado ucraniano (expansão / diminuição)?
27. Tem mais de um cliente na Ucrânia?
28. Este(s) é (são) importadores / distribuidoras / supermercados / indústrias / outros?

**As perguntas a seguir devem receber como resposta uma nota: (-2) – discordo totalmente; (-1) – discordo; (0) – indiferente; (1) concordo; (2) – concordo totalmente.**

### **Motivos de entrada no mercado ucraniano**

29. Quais dos itens abaixo influenciaram na decisão de escolha do mercado ucraniano como destino para seus produtos:
- Condições econômicas favoráveis no mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Conhecimento sobre o mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Estratégia de expansão da empresa (\_\_\_)
  - Expansão internacional de concorrentes (\_\_\_)
  - Experiência internacional dos dirigentes da empresa (\_\_\_)
  - Opinião de consultores ou especialistas (\_\_\_)
  - Oportunidades de nicho de mercado no exterior (\_\_\_)
  - Proximidade cultural com a Ucrânia (\_\_\_)
  - Renda da população no mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Tamanho do mercado ucraniano (\_\_\_)

### **Barreiras para entrada no mercado ucraniano**

30. Dos itens abaixo quais existiram e/ou existem como dificuldade para entrada no mercado ucraniano:
- Restrições legais sobre a entrada dos produtos exportados (\_\_\_)
  - Barreiras tarifárias (\_\_\_)
  - Condições econômicas no mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Distância geográfica do mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Falta de conhecimento sobre as condições de operações no mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Perfil dos empresários no mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Distância cultural com a Ucrânia (diferenças idiomáticas, culturais, comunicação, nível educacional, tecnológico) (\_\_\_)

### **Fatores que influenciaram a escolha do modo de entrada**

31. Qual a importância de cada item abaixo na decisão da escolha da estratégia adotada de exportação se for comparada com a opção de abertura de subsidiária na Ucrânia:
- Volume insuficiente de operações com o mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Distância cultural do mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Falta de conhecimento sobre as condições de operação das empresas na Ucrânia (\_\_\_)
  - Condições econômicas do mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Distância geográfica do mercado ucraniano (\_\_\_)
  - Nível de experiência e dificuldades de controle sobre a filial no exterior (\_\_\_)
  - Falta de conhecimento sobre legislação sobre atuação das empresas do setor no mercado ucraniano (\_\_\_)

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO PARA EMPRESA UCRANIANA

### Qualificação do respondente:

- 1 A empresa tem relações comerciais com o mercado brasileiro por no mínimo dois anos?
- 2 Qual cargo o(a) senhor(a) ocupa na empresa?
- 3 É responsável pelas importações do Brasil?

### Características da empresa:

- 4 Nome da Empresa \_\_\_\_\_
- 5 Setor de atuação \_\_\_\_\_
- 6 Porte da empresa: micro ( ) pequena ( ) media ( ) grande ( )
- 7 Data de fundação \_\_\_\_\_
- 8 Quando começou atuação no exterior
- 9 Qual é a estrutura de comércio exterior (departamento próprio ou utiliza-se de *trading company*, outros).
- 10 Que estratégias utiliza (exportação / importação, contratos, investimento direto no exterior: escritório de vendas, fábrica, depósito, outros).
- 11 Qual parcela do faturamento provém das operações com comércio exterior? (em %) \_\_\_\_\_.
- 12 Em quantos países atua: 1-5 ( ); 6- 10 ( ); de 10 – 30 ( ); 30-50 ( ); mais de 50 ( ).
- 13 Como e quando iniciou o contato com o Brasil?
- 14 O que motivou a entrada neste mercado? Por que escolheu fornecedores brasileiros?
- 15 Houve apoio de órgãos governamentais ou setoriais \_\_\_\_\_
- 16 Que produto importa do Brasil?
- 17 Qual foi a estratégia empreendida para entrar no mercado brasileiro? (importação direta / indireta / agentes; escritório, outros) \_\_\_\_\_.
- 18 Do total do faturamento do exterior qual é a participação das importações do Brasil? (em %) \_\_\_\_\_.
- 19 Existiam barreiras para entrada? (culturais, legais, econômicas, outros?) \_\_\_\_\_
- 20 Existia algum fator facilitador?
- 21 Como avalia o potencial do mercado para os produtos brasileiros na Ucrânia?
- 22 Como avalia o potencial do crescimento da economia da Ucrânia?
- 23 O que acha da aceitação dos produtos brasileiros na Ucrânia?
- 24 Produtos importados são expostos com a marca do fabricante brasileiro?
- 25 O modo de trabalhar com os fornecedores brasileiros se alterou desde início?
- 26 Como é a projeção de trabalho com produtos brasileiros (expansão / diminuição)?
- 27 Tem mais de um fornecedor no Brasil?
- 28 Este(s) é (são) fabricante/exportador/agente/outros?

**As perguntas a seguir devem receber como resposta uma nota: (-2) – discordo totalmente; (-1) – discordo; (0) – indiferente; (1) concordo; (2) – concordo totalmente.**

### **Motivos de entrada no mercado brasileiro**

- 29 Quais dos itens abaixo influenciaram na decisão de escolha do fornecedor brasileiro:
- a. Estratégia de expansão da empresa (\_\_\_)
  - b. Experiência internacional dos dirigentes da empresa (\_\_\_)
  - c. Demanda pelo produto específico (\_\_\_)
  - d. Conhecimento sobre os produtos brasileiros (\_\_\_)
  - e. Produto confiável e de qualidade (\_\_\_)
  - f. Marca conhecida internacionalmente (\_\_\_)
  - g. Preços competitivos dos produtos (\_\_\_)
  - h. Opinião de consultores (\_\_\_)
  - i. Proximidade cultural com o Brasil (\_\_\_)

### **Barreiras para entrada no mercado brasileiro**

- 30 Dos itens abaixo quais existiram e/ou existem como dificuldade para entrada no mercado brasileiro:
- a. Distância geográfica do mercado brasileiro (\_\_\_)
  - b. Perfil dos empresários brasileiros (\_\_\_)
  - c. Regulamentação rígida sobre a entrada dos produtos importados na Ucrânia (\_\_\_)
  - d. Altas tarifas de importação (\_\_\_)
  - e. Distância cultural com Brasil (diferenças idiomáticas, culturais, comunicação, nível educacional, tecnológico ) (\_\_\_)

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)