

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ESTRATÉGIA E MARKETING INTERNACIONAIS :
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE
EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES

Ricardo Pitelli de Britto

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

SÃO PAULO
2010

Livros Grátis

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

Milhares de livros grátis para download.

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

RICARDO PITELLI DE BRITTO

**ESTRATÉGIA E MARKETING INTERNACIONAIS :
UMA CONTRIBUIÇÃO PARA O ESTUDO DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS DE
EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES**

Tese apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo como requisito
para a obtenção do título de Doutor em
Administração

Orientador: Prof. Dr. Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

SÃO PAULO

2010

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Britto, Ricardo Pitelli de

Estratégia e marketing internacionais : uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de empresas de países emergentes / Ricardo Pitelli de Britto. -- São Paulo, 2010.

210 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2010.

À Elaine, razão disto tudo.
Aos meus pais, inesgotável fonte de inspiração e motivação.

Um trabalho acadêmico é sempre o resultado de um trabalho coletivo. Seu autor age como um organizador de um processo que lhe escapa – felizmente – às mãos, contando com o apoio direto e indireto de inúmeras pessoas. Este trabalho só foi possível devido ao incentivo e à confiança em mim depositada pelo Professor Celso Grisi. Desde nosso primeiro contato, cursando disciplinas do Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP como aluno especial, foi ele o responsável por minha imersão no mundo teórico do marketing nos negócios internacionais. Na condição de seu aluno e assistente no Programa de MBA em Gestão de Negócios, Comércio e Operações Internacionais da Fundação Instituto de Administração, e depois como orientando no Programa de Mestrado em Administração da FEA-USP, absorvi uma base conceitual que utilizo amplamente neste trabalho.

Outra contribuição de valor a este trabalho eu reputo aos membros da banca de qualificação, composta pelos professores James Wright e Simão Silber. Com suas observações e sugestões, contribuíram para que este trabalho alcançasse um resultado melhor. Particularmente ressalto as valiosas orientações oferecidas pelo professor Simão, que usou da dureza necessária para corrigir um rumo de trabalho cuja trajetória inicial tenderia a levá-lo a caminhos pouco exitosos. As sugestões oferecidas pelo professor Simão acabaram por afastar este trabalho de uma incursão pelo campo da Economia que pareceu pouco promissora, firmando-o nas áreas de Estratégia e Marketing. Sou-lhe muito grato por esse direcionamento.

Desejo expressar também minha gratidão às instituições de ensino para as quais tenho trabalhado. Nelas encontrei o ambiente estimulante para desenvolver esta pesquisa e amadurecer suas conclusões. Os que já experimentaram a atividade docente sabem que alunos e professores aprendem durante uma aula. Tive a oportunidade de aprender com os alunos do programa de MBA da University of La Verne, na Califórnia, debatendo o plano geral e os primeiros achados da pesquisa de campo. Suas perguntas e comentários ajudaram a elucidar diversos aspectos, particularmente por se tratar de um grupo de alunos americanos, cujos pontos de vista foram importantes para conformar a visão “emergente” que pretendi dar à pesquisa. Agradeço ao Professor Julius Walecki pelo convite e pela oportunidade. Da mesma forma, já em uma fase mais avançada da análise dos dados, ministrei aulas no programa Negócios Internacionais da FGV, coordenado pelo professor Luiz Roberto Carnier, a quem agradeço pela confiança depositada. Os alunos desse programa me ofereceram horas de sua atenção para debater as hipóteses

da pesquisa de campo e refletir sobre suas implicações na gestão de marketing internacional - uma ajuda de valor inestimável. Quando já estava na fase de elaboração das conclusões deste trabalho, ministrei a disciplina Challenges of International Trade, no programa International MBA da FIA, coordenado pelo professor James Wright. O momento e o tema não poderiam ter sido mais apropriados. E os alunos desse programa demonstraram um nível de paciência e interesse incomuns, recebendo com generosidade tanto as conclusões quanto as muitas dúvidas acerca do real significado dos dados que lhes apresentei. Foram momentos agradáveis e estimulantes, pelos quais sou muito grato.

No início deste trabalho, tive a oportunidade ímpar de desenvolver uma fase de estudos exploratórios sob o amparo da University of Exeter do Reino Unido. Lá tive contato com empresas e gerentes para debater sobre suas dificuldades e caminhos de internacionalização e gestão de negócios globais. Embora o objetivo deste estudo seja o de apontar diferenças entre empresas de países emergentes e desenvolvidos, pude observar *in loco* que muitas das dificuldades são semelhantes aos dois grupos. Essa oportunidade só foi possível devido ao Professor Claudio Felizoni, que apoiou minha ida a Exeter por meio de cartas de recomendação e telefonemas imprescindíveis para vencer as barreiras da burocracia acadêmica. Agradeço também a acolhida dos professores Roger Maull e Steve Brown, que ofereceram seu precioso tempo para discutir comigo os objetivos do trabalho e abrir portas de empresas inglesas para entrevistas com seus altos executivos. Expresso aqui minha gratidão aos executivos Andy Stoddart da Centrax Turbine Components, Trevor Larcombe e Gandeepan Thavanathan da Swisstulle, Chris Rees da Hepcomotion e Trevor Sanders da Graphic Plc. Foi uma oportunidade única para debater os temas desta tese com executivos de empresas de um país desenvolvido, fato que enriqueceu sobremaneira o desenvolvimento posterior da pesquisa.

Fora do contexto acadêmico, vivi oportunidades de aprendizado no campo dos negócios internacionais importantes para a realização deste trabalho. Atuando como consultor, tive o contato direto com as dificuldades de empresas brasileiras em seu esforço de internacionalização, além de ter apoiado também organizações estrangeiras com interesses comerciais no Brasil, servindo de frutífero contraponto. Expresso aqui minha gratidão para Mauro Arruda, da Elgaplás, Rogério Bosco, da Brinqbrás, Floriano Serra Junior, da Kao Brands, Antonio Carlos Rebello da Silva da Copra, Janel Garvin, da Evans Data Corporation, entre outras empresas para as quais prestei serviços nos quais a realidade do comércio internacional se apresentou de maneira objetiva à minha frente.

Não poderia também deixar de mencionar o apoio da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. Desde a minha pesquisa de mestrado, tenho contato com a FIESP para desenvolver inúmeras atividades, como debates com empresários, organização de missões internacionais, cursos e palestras que mantiveram aceso o tema da gestão global em minha mente. Aqui vale um agradecimento especial a Marco Reis, diretor do Dempi, e José Roberto Damaceno Matos. Prestei também serviços de apoio à internacionalização de empresas atendidas pelo Sebrae e para o Consulado Americano, tendo contato com diversas empresas em busca de mercados internacionais para expandir seus negócios. É pouco provável que eu pudesse ter encontrado melhor campo de estudos para perceber as diferentes necessidades entre empresas de países desenvolvidos e emergentes.

Apenas quem estudou no Programa de Pós-graduação da FEA sabe da importância de pessoas competentes e de boa vontade à frente da estrutura burocrática da universidade. Sem elas, nossa vida de mestrandos e doutorandos deixaria os limites do “difícil” para alcançar o patamar do “insuportável”. Embora toda a equipe da secretaria tenha sempre se mostrado notavelmente gentil e disposta, quero fazer uma menção especial a Valeria Lourenção. Não é exagero dizer que muitos de nós, eu inclusive, não concluiríamos nossos trabalhos sem seu apoio em momentos cruciais.

Já na consecução desta tese, tive a sorte de contar com o apoio de diversas pessoas que emprestaram seus talentos. Otávio Calixto, Sergio Gerletti, Mariana Misutani e Bruno Labegalini Zucato apoiaram de formas diferentes o desenvolvimento da pesquisa, e sem o seu apoio o trabalho não poderia ter sido concluído. Este último em particular demonstrou uma aptidão inigualável no esforço de transformar dados em informações compreensíveis ao leitor comum. Elaine Britto e Juracy de Britto me acudiram nos últimos momentos, dando o retoque final em aspectos gramaticais e formais do texto a ser depositado.

Sem a ajuda destas pessoas, e de muitas outras cujos nomes acabaram omitidos nestes agradecimentos, o trabalho não teria as virtudes que possui. Suas muitas limitações, no entanto, são todas de minha responsabilidade.

**“As armas e os barões assinalados
Que da Ocidental praia Lusitana,
Por mares nunca dantes navegados
Passaram ainda além da Taprobana,
Em perigos e guerras esforçados
Mais do que prometia a força humana,
E entre gente remota edificaram
Novo Reino, que tanto sublimaram.”**

Luís Vaz de Camões

“Os Lusíadas”, 1572

RESUMO

O objetivo desta tese é o de oferecer uma contribuição ao conhecimento teórico, nos campos da estratégia e do marketing internacionais, para empresas oriundas ou atuantes em países emergentes. Para atingir esse objetivo, foi desenvolvida uma síntese da literatura sobre o tema e conduzida uma pesquisa de campo, comparando empresas de países emergentes e desenvolvidos na sua atuação internacional, especificamente avaliando suas decisões estratégicas e de marketing durante o esforço exportador. A pesquisa foi desenvolvida com base na análise de dados secundários de comércio e estruturada a partir de modelos teóricos de gestão internacional disponíveis na literatura especializada. Os resultados encontrados indicam que existem diferenças entre os dois grupos (empresas de países emergentes e desenvolvidos) e que estas diferenças devem ser levadas em conta durante o desenvolvimento de modelos teóricos voltados a orientar empresas de países emergentes na sua gestão internacional. Ao mesmo tempo, os resultados da pesquisa não corroboram visões tradicionais sobre a pauta de exportação de empresas de países emergentes, supostamente associada à exportação de produtos pouco dinâmicos. Ao final do trabalho, são apresentados modelos teóricos extraídos da análise dos resultados da pesquisa. Esses modelos poderão apoiar o esforço de internacionalização de empresas de países emergentes, auxiliando na superação de barreiras mercadológicas e conceituais que obstruem seu sucesso.

ABSTRACT

The goal of this dissertation is to provide a contribution to the theoretical knowledge in the fields of international strategy and marketing for companies from or in emerging countries. To achieve this goal, it was conducted a synthesis of the literature on the subject and a field research, comparing companies from developed and emerging countries in its international performance, specifically evaluating their marketing and strategic decisions during the exporting effort. The research was developed based on the analysis of secondary data and structured on theoretical models available in the international management literature. The results found indicate that there are differences between the two groups (companies from emerging and developed countries) and that these differences should be taken into account during the development of theoretical models to guide companies in emerging countries in its international management. At the same time, the research results do not corroborate traditional views about the exports of emerging countries companies, supposedly associated with the export of non-dynamic products. At the end of the work, theoretical models are presented from the analysis of the research results. These models can support internationalization effort of emerging countries companies, helping them overcome market and conceptual barriers that impede their success.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	5
1.1	Objetivos da Tese e da Pesquisa	5
1.2	Problemas de Pesquisa.....	6
1.3	Hipóteses de Pesquisa.....	7
1.4	Relacionamento entre variáveis	10
1.5	Modelo analítico de pesquisa.....	11
2	PANORAMA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL	13
2.1	Panorama Geral do Comércio Internacional	15
2.1.1	Comércio internacional de produtos básicos.....	17
2.1.2	O comércio de manufaturas.....	18
2.2	A explosão do comércio internacional de serviços	19
2.3	O sistema de comércio internacional: GATT e OMC	22
2.3.1	Obstáculos ao comércio internacional.....	24
2.4	Blocos Econômicos	33
2.4.1	Mercosul	33
2.4.2	NAFTA.....	35
2.4.3	UNIÃO EUROPEIA.....	36
2.4.4	APEC - ASEAN.....	37
2.4.5	Outros acordos plurilaterais	38
2.5	Panorama dos Emergentes	39
2.5.1	Acesso a mercados e crescimento das exportações	41
2.5.2	O despontar dos BRICs	51
2.5.3	O fenômeno chinês	53
2.5.4	FDI e TNCs emergentes	55
3	ESTRATÉGIA INTERNACIONAL: CONTEXTO, MOTIVAÇÃO E CAMINHOS ...	65
3.2.1	Globalização	65
3.2.2	Internacionalização de empresas	71
3.3	Por que se internacionalizar?	75
3.3.1	Fatores motivadores para a internacionalização.....	79
3.4	Modos de Internacionalização	83

3.4.1	Exportação.....	86
3.4.2	Licenciamento.....	96
3.4.3	Alianças Estratégicas	98
3.4.4	Fusões e Aquisições.....	100
3.4.5	Estabelecimento de Subsidiárias.....	102
3.4.6	Fatores condicionantes e Grau da internacionalização	103
3.5	Modelos Teóricos de Internacionalização de Empresas	104
3.5.1	Abordagens comportamentais da internacionalização da firma	106
3.5.2	Abordagens da internacionalização com enfoque econômico.....	111
3.5.3	Modelos Integrativos e estudos empíricos	114
3.5.4	Visão Crítica dos Modelos de Internacionalização de empresas	117
3.6	Teorias sobre Estratégia Empresarial.....	119
3.6.1	Fundamentos da estratégia empresarial	120
3.6.2	Porter e a Escola do Posicionamento	121
3.6.3	A Abordagem Baseada em Recursos de Hamel e Prahalad.....	122
3.7	Decisões estratégicas no âmbito da internacionalização.....	124
4	MARKETING INTERNACIONAL.....	127
4.2	Limites da gestão de marketing usados neste capítulo	127
4.3	Revisão dos Principais Conceitos do Marketing	127
4.3.1	Marketing Estratégico	128
4.3.2	Marketing Tático	130
4.3.3	Marketing Administrativo	130
4.4	Conceitos Centrais do Marketing Internacional	133
4.5	Estratégias e Ações de Marketing no Mercado Globalizado.....	136
4.6	Segmentação, targeting e posicionamento em mercados globais.....	138
4.6.1	Marketing estratégico em mercados globais	138
4.6.2	Mix de marketing internacional.....	141
5	METODOLOGIA DE PESQUISA	153
6	RESULTADOS DA PESQUISA	159
	H1: Apresentação da Hipótese	159
	Resultados da Pesquisa – H1	160
	Teste Estatístico – H1	165
	H2: Apresentação da Hipótese	167
	Resultados da Pesquisa – H2	167
	Teste Estatístico – H2.....	171
	H3: Apresentação da Hipótese	173

Resultados da Pesquisa – H3	174
Teste Estatístico – H3	175
H4: Apresentação da Hipótese	176
Resultados da Pesquisa – H4	177
Teste Estatístico – H4	179
H5: Apresentação da Hipótese	180
Resultados da Pesquisa – H5	182
Teste estatístico – H5	183
7 CONCLUSÕES	185
Contexto dos negócios internacionais dos países emergentes	185
Contexto e estratégias específicas e países emergentes.....	186
Aspectos de marketing internacional para empresas de países emergentes	188
Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H1	188
Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H2.....	189
Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H3.....	191
Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H4.....	192
Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H5.....	193
Conclusões a partir do conjunto das hipóteses.....	193
Sugestões de novos estudos	194
8 REFERÊNCIAS	197

Lista de Quadros, Tabelas e Figuras

Lista de Quadros

Quadro 1.3-1 - Matriz de amarração metodológica	9
Quadro 1.4-1 – Relacionamento entre variáveis	10
Quadro 2.5-1 – Estágios de desenvolvimento econômico e níveis de FDI segundo IDP	69
Quadro 4.3-1 - Orientações para a elaboração do Plano de Marketing.....	131
Quadro 4.4-1 - Variáveis ambientais no marketing internacional	134

Lista de Tabelas

Tabela 2.2-1 - Taxas anuais de crescimento	15
Tabela 2.2-2 - Taxas anuais de crescimento por categoria de produtos.....	17
Tabela 2.2-3 - Participação das regiões no comércio mundial de manufaturas	19
Tabela 2.3-1 - Participação, por países e regiões selecionados, no comércio global de serviços	21
Tabela 2.4-1 - Mitos sobre subsídios agrícolas no comércio internacional	28
Tabela 2.5-1 - Comércio do Brasil com países do Mercosul	34
Tabela 2.5-1 - Principais mercados para os países emergentes.....	44
Tabela 2.5-2 - Melhores e piores desempenhos em COMEX entre os países em desenvolvimento.....	46
Tabela 2.5-3 - Melhores e piores desempenhos em COMEX entre os países em desenvolvimento.....	47
Tabela 2.5-4 - Crescimento do PIB para os BRICS (médias quinquenais projetadas)	54
Tabela 2.5 -5 – 20 maiores MNCs por faturamento e atividades.....	56
Tabela 3.4-1 – Resumo das características dos Modos de Entrada clássicos	84
Tabela 3.4-2 - Fatores motivadores das exportações	89
Tabela 3.4-3 - Obstáculos às Exportações: Aspectos.....	90
Tabela 3.4-4 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Ambientais	91
Tabela 3.4-5 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Setoriais.....	91
Tabela 3.4-6 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Relativos à Firma	92
Tabela 3.4-7 - Características de empresas exportadoras	94
Tabela 3.6-1 – Dez escolas de Estratégia segundo Mintzberg et al (2000)	121
Tabela 4.6-1 – Variáveis relevantes do ambiente operacional.....	139

Lista de Gráficos

Gráfico 2.5-1 - Comércio dos EUA (NAFTA / demais países)	36
Gráfico 4.2-1 – Comparação entre integração total e real do comércio global.....	70
Gráfico 2.5-2 – Relações entre PIB/capita (GDP per capita) e investimento externo líquido per capita, (NOI per capita), 2004.....	75

1 INTRODUÇÃO

Esta tese tem por objetivo oferecer uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de companhias oriundas de países emergentes. A partir da revisão da literatura dos campos de Estratégia e Marketing da Administração de Empresas e da análise dos dados do comércio mundial, pretende-se oferecer ao final do trabalho uma visão das opções e caminhos percorridos por essas empresas no seu esforço de internacionalização e gestão internacional, com ênfase nas diferenças entre empresas de países emergentes e de países desenvolvidos. A relevância prática deste estudo deverá basear-se na possibilidade de gestores de empresas internacionais de países emergentes poderem espelhar-se nos achados desta pesquisa para aprimorar suas habilidades e competências de gestão global. Sob o ponto de vista teórico, este estudo logrará êxito se puder oferecer uma contribuição aos modelos de gestão internacional que os tornem mais adequados à realidade de países emergentes. Ao contribuir para o desenvolvimento de empresas de países emergentes, este estudo buscará oferecer sua contribuição social, visto que o progresso econômico e social dos países menos desenvolvidos do mundo está de alguma forma relacionado ao progresso das empresas ali atuantes.

1.1 Objetivos da Tese e da Pesquisa

O objetivo central desta tese de doutorado é assim apresentado:

Oferecer uma contribuição nos campos teóricos de Estratégia e Marketing Internacionais com foco na realidade de empresas de países emergentes.

Como um desdobramento desse objetivo central, temos os seguintes objetivos específicos:

OT1: Explorar as influências do nível de renda do país de origem no desenvolvimento de sua internacionalização e de sua gestão global.

OT2: Refletir sobre diferenças entre as decisões de Estratégia e Marketing Internacionais de empresas de países emergentes e aquelas de países desenvolvidos.

OT3: Avaliar as eventuais limitações do uso de modelos teóricos de gestão internacional criados a partir de estudos com empresas de países desenvolvidos na realidade de empresas de países emergentes

Para dar sustentação a esses objetivos, é apresentada inicialmente uma revisão da literatura relativa ao tema e, em seguida, apresentam-se os resultados de uma pesquisa de campo, envolvendo a coleta e análise de dados secundários de comércio internacional. O objetivo central desta pesquisa de campo pode ser assim descrito:

Cotejar dados de comércio internacional de empresas de países emergentes com as de países desenvolvidos em busca de evidências de distinções estratégicas e de marketing internacionais.

Esta tese focará mais especificamente as diferenças entre emergentes e desenvolvidos no modo de internacionalização pela via de exportação, embora conexões entre este e outros modos possam vir a ser objeto de análise neste estudo.

1.2 Problemas de Pesquisa

Para buscar alcançar esses objetivos, elaborou-se o seguinte Problema Central de pesquisa:

Quais diferenças marcam as decisões de Estratégia e Marketing internacionais entre empresas de países emergentes e desenvolvidos?

O Problema central de pesquisa foi desdobrado nos seguintes problemas específicos:

P1: Quais as diferenças entre as empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos no tocante às suas motivações para desenvolver atividades exportadoras?

P2: Quais as diferenças no processo de formulação de estratégias internacionais entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?

P3: Quais as diferenças na formatação do portfólio de produtos voltados ao mercado externo entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?

P4: Quais as diferenças na escolha de mercados-alvo no exterior entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?

Como se verá mais adiante, diversos autores indicam as limitações atuais dos estudos sobre o tema a partir da realidade de empresas de países emergentes. Disso decorre uma literatura que apresenta modelos, conceitos e estruturas analíticas baseadas sobretudo em casos de empresas de países desenvolvidos, oferecendo visões possivelmente pouco aplicáveis à realidade de países emergentes.

A pesquisa aqui apresentada baseia-se na análise de dados de comércio de países desenvolvidos e emergentes. Essa análise foi empreendida a partir da revisão da literatura, conforme o que será mais bem descrito no capítulo sobre Metodologia da Pesquisa.

1.3 Hipóteses de Pesquisa

As hipóteses desenvolvidas para nortear o esforço de pesquisa, oferecendo uma resposta provisória aos problemas de pesquisa, foram as seguintes:

H1: Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em um conjunto menor de países-destinos se comparadas com empresas de países desenvolvidos.

H2: Contingências econômicas como a evolução do PIB, da taxa de câmbio e das importações mundiais afetam mais intensamente as exportações de empresas de países emergentes do que as de países desenvolvidos.

H3: Empresas de países emergentes exportam bens menos especializados do que as de países desenvolvidos.

H4: Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em produtos de menor grau de dinamismo se comparadas com empresas de países desenvolvidos.

H5: Empresas manufatureiras de países emergentes são mais dependentes da proximidade geográfica no desenvolvimento de suas atividades exportadoras do que empresas de países desenvolvidos.

Embora a maior parte das pesquisas apresente suas hipóteses em seu formato negativo, optou-se neste estudo pela forma afirmativa, por entender-se que ela facilita o entendimento do leitor quanto ao seu significado e ao sentido geral do estudo.

Para melhor compreensão da pesquisa em que esta tese se baseia, os objetivos, problemas específicos e hipóteses são organizadas a seguir na matriz de amarração metodológica.

Quadro 1.3-1 - Matriz de amarração metodológica

Elaboração própria a partir das proposições metodológicas deste estudo

<p>Objetivo central desta tese de doutorado:</p> <p><u>Oferecer uma contribuição nos campos teóricos de Estratégia e Marketing Internacionais com foco na realidade de empresas de países emergentes.</u></p>	
<p>Objetivo central desta pesquisa de campo:</p> <p><u>Cotejar dados de comércio internacional de empresas de países emergentes com as de países desenvolvidos em busca de evidências de distinções estratégicas e de marketing internacionais.</u></p>	
<p>Problema central de pesquisa:</p> <p><u>Quais diferenças marcam as decisões de Estratégia e Marketing internacionais entre empresas de países emergentes e desenvolvidos?</u></p>	
Problemas específicos	Hipóteses
P1: Quais as diferenças entre as empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos no tocante às suas motivações para desenvolver atividades exportadoras?	H1: Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em um conjunto menor de países-destinos se comparadas com empresas de países desenvolvidos.
P2: Quais as diferenças no processo de formulação de estratégias internacionais entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?	H2: Contingências econômicas como a evolução do PIB, da taxa de câmbio e das importações mundiais afetam mais intensamente as exportações de empresas de países emergentes do que as de países desenvolvidos.
P3: Quais as diferenças na formatação do portfólio de produtos voltados ao mercado externo entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?	H3: Empresas de países emergentes exportam bens menos especializados do que as de países desenvolvidos.
	H4: Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em produtos de menor grau de dinamismo se comparadas com empresas de países desenvolvidos.
P4: Quais as diferenças na escolha de mercados-alvo no exterior entre empresas manufatureiras de países emergentes e de países desenvolvidos?	H5: Empresas manufatureiras de países emergentes são mais dependentes da proximidade geográfica no desenvolvimento de suas atividades exportadoras do que empresas de países desenvolvidos.

1.4 Relacionamento entre variáveis

Em um projeto de pesquisa, as hipóteses são lançadas com o objetivo de identificar qual o relacionamento existente entre as variáveis em estudo. De acordo com a literatura, a categorização em variáveis independentes e dependentes é a mais comum em ciência (KERLINGER, 1980). Os termos “independente” e “dependente” se originaram na matemática, sendo X a variável independente e Y a variável dependente; não se busca necessariamente uma relação de “causa e efeito” para essa relação, mas verificar quais as relações existentes entre as variáveis. A variável independente é apresentada como antecedente e a variável dependente como decorrente. Para Kerlinger (1980), a lógica da pesquisa apoia-se na anterioridade de efeitos, mas não na comprovação da causalidade ou como condição necessária para a sua realização.

Na tabela a seguir, apresentam-se tais relacionamentos.

Quadro 1.4-1 – Relacionamento entre variáveis

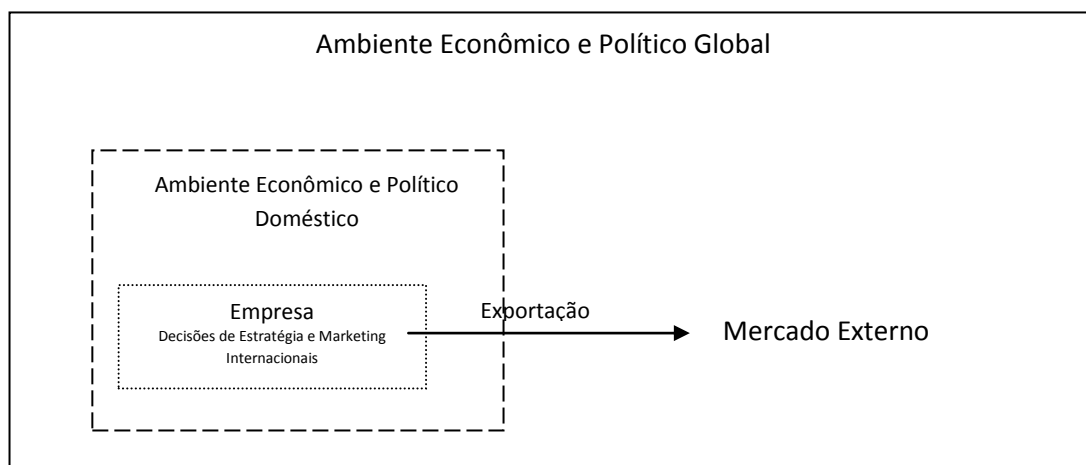
Hipóteses	Variável Independente	Variável Dependente
H1: Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em um conjunto menor de países-destinos se comparadas com empresas de países desenvolvidos.	Nível de renda do país	Decisões de internacionalização e de gestão de estratégia e marketing internacionais
H2: Contingências econômicas como a evolução do PIB, da taxa de câmbio e das importações mundiais afetam mais intensamente as exportações de empresas de países emergentes do que as de países desenvolvidos.		
H3: Empresas de países emergentes exportam bens menos especializados do que as de países desenvolvidos.		
H4: Empresas manufatureiras de países		

emergentes concentram suas exportações em produtos de menor grau de dinamismo se comparadas com empresas de países desenvolvidos.		
H5: Empresas manufatureiras de países emergentes são mais dependentes da proximidade geográfica no desenvolvimento de suas atividades exportadoras do que empresas de países desenvolvidos.		

No estudo do relacionamento entre as variáveis, é importante buscar isolar as duas variáveis em questão da ação de “variáveis estranhas” que comprometam os resultados do estudo. É de se supor que empresas de ramos distintos possuam padrões de gestão internacional igualmente distintos. Com esse intuito, foram avaliados dados de exportação manufatureira, em consonância ao que será descrito em detalhes no capítulo referente a metodologia, permitindo uma análise da influência do seu ambiente econômico de cada país e grupo de países sobre o processo de gestão internacional, particularmente as decisões estratégicas e de marketing internacionais.

1.5 Modelo analítico de pesquisa

Para permitir uma visualização melhor das relações entre as variáveis independente e dependente e a influência do ambiente econômico sobre o processo decisório em Estratégia e Marketing internacionais, foi desenvolvido o modelo abaixo:



Busca-se evidenciar por meio desse modelo que as exportações são atividades que ocorrem sob a influência do ambiente econômico e político global, afetando todas as atividades exportadoras. O ambiente econômico e político doméstico também é influenciado pelo ambiente global, que mais uma vez afeta a todos os países, fato simbolizado pela linha tracejada longa. No entanto, o contexto do ambiente de cada país tende a influir mais diretamente as empresas nele instaladas, marcando também suas exportações até que estas alcancem o mercado externo. A linha pontilhada da empresa representa uma maior vulnerabilidade dela no contexto nacional, estando a organização mais sujeita às contingências ambientais do país. É sob essa influência endógena que, dentro da organização, são tomadas as decisões gerenciais, entre elas as de Estratégia e Marketing internacionais. E o objetivo desta tese é o de discutir como as influências ambientais dos países afetam de modo diferenciado as empresas de países emergentes em comparação com empresas de países desenvolvidos, levando-as a tomar decisões também diversas em seu esforço de internacionalização e de gestão internacional.

2 PANORAMA DO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Na Introdução, foram apresentadas as idéias que nortearam a elaboração desta tese, delimitando o campo teórico e empírico no qual se pretende operar. O objetivo deste capítulo é desenhar um panorama do comércio internacional em busca de uma compreensão melhor sobre o seu quadro atual, dados recentes e perspectivas futuras. Para tanto, será desenvolvido um panorama global do comércio internacional, convergindo para o papel dos países emergentes. Se o objetivo geral desta tese de doutorado é o de contribuir para a compreensão sobre como as empresas de países emergentes desenvolvem suas estratégias gerais e de mercado nos seus negócios globais, parece ser relevante conhecer primeiro os termos em que esse comércio é hoje praticado e as particularidades do comércio internacional praticado por países emergentes.

Parece haver um consenso entre economistas de diferentes épocas e escolas em relação aos benefícios do comércio internacional. Sejam quais forem as formas de se justificar a existência em si do comércio entre países e os tipos de benefícios macro e microeconômicos oriundos dessas transações comerciais, há uma visão generalizada de que mais comércio é sempre melhor do que menos comércio. Outro aparente consenso é quanto à pauta das exportações. A presença de produtos de maior valor agregado – sobretudo produtos industrializados e, mais recentemente, serviços – na pauta de exportações está normalmente associada a um maior nível de desenvolvimento do país, levando-nos a crer que o foco do desenvolvimento de uma nação aponta nessa direção (BRITTO, 2005).

No entanto, a realidade de comércio global oferece dados cuja complexidade se choca com elementos presentes em diferentes visões, levando-nos à necessidade de traçar um panorama das transações dos últimos anos entre países para compreender o atual contexto. Nesse período, o mundo tem vivido um tempo de crescimento da economia combinado com inflação sob controle em praticamente todas as regiões e países do mundo. O FMI, buscando identificar as fontes desses resultados positivos e verificar sua sustentabilidade, evidencia que fortes ganhos de produtividade possibilitaram crescimento saudável dos lucros combinado com aumento real da renda, o que por sua vez permitiu a absorção de fortes aumentos dos preços de commodities sem efeitos significativos sobre a inflação (RAJAN, 2006, *apud* FMI, 2006:20).

Os ganhos de produtividade foram em grande parte consequência do uso crescente de novas tecnologias de informação e comunicação, principalmente a partir de meados dos anos de 1990, começando nos Estados Unidos e rapidamente se espalhando por todo o mundo. Esta tendência, que pode ser identificada de forma bastante simples, analisando-se a relação entre a produção e a população economicamente ativa, tem sido confirmada por estudos mais precisos. O crescimento global da produtividade parece estar relacionado a uma combinação de fatores que se reforçam mutuamente; avanços tecnológicos, um sistema de comércio global cada vez mais aberto, fluxos internacionais de capital crescentes e sistemas financeiros e políticas macroeconômicas mais resilientes (idem).

O uso de novas tecnologias e a crescente liberalização comercial tem permitido que os processos produtivos possam ser distribuídos, alocando-se operações em que os custos globais são menores, proporcionando ganhos tanto nos países-sede quanto nos anfitriões (*source and host countries*). Concomitantemente à evolução da tecnologia e à liberalização, o aumento da produtividade tem sido atribuído aos seguintes fatores:

- mobilidade internacional de capitais, principalmente investimentos diretos em países emergentes;
- ganhos de produtividade obtidos mesmo em períodos de baixo investimento;
- crescimento da poupança em países em desenvolvimento, principalmente na China e nos países exportadores de petróleo;
- ambiente financeiro favorável, com baixa volatilidade e taxas de juro reais baixas em investimentos a longo prazo;
- crescimento da economia e do consumo dos EUA.

(idem)

Não obstante, o FMI apontou em 2006 a presença de ameaças no curto, médio e longo prazo, com possível impacto no crescimento econômico e no comércio internacional. No curto prazo, destacou-se à época o potencial para uma redução mais intensa no crescimento dos Estados Unidos, o risco de uma retração mais profunda dos investimentos de risco e a possibilidade do retorno de pressões inflacionárias, particularmente na eventualidade de outro pico nos preços do petróleo. De uma perspectiva de prazo mais longo, as tendências “de envelhecimento das populações, o aumento da resistência à globalização crescente e as

consequências ambientais do crescimento rápido” (FMI, 2006). Nesse momento, no entanto, não eram possíveis as previsões sobre a grande crise econômica a ser vivenciada pelo mundo em 2008, que afetou o comércio internacional de modo generalizado. Seu impacto só não foi maior sobre a economia global, porque as características das economias dos países emergentes, combinadas com outros fatores de ordem interna, levaram a um impacto menos intenso da crise nesses países, que se tornaram ponto de apoio para a retomada do crescimento mundial.

Esse fato foi notável, entre outras razões, devido à tradicional volatilidade econômica dos países emergentes, usualmente os mais impactados por crises econômicas. Mas, com a retração econômica mais intensa nos países desenvolvidos, os emergentes buscaram apoiar nos seus mercados internos as taxas de crescimento verificadas nos meses seguintes. Com isso, seu poder político foi alavancado pela pujança econômica, e o grupo dos países responsáveis pela articulação de soluções para problemas econômicos globais, formado pelas sete maiores potências econômicas do mundo (G7), acabou por ser substituído por um grupo maior, incluindo agora os países emergentes (G20).

2.1 Panorama Geral do Comércio Internacional

O comércio internacional tem crescido a taxas consistentemente superiores ao crescimento da produção desde o final da 2ª Grande Guerra, como se pode notar na Tabela 2.1.1. Isso parece indicar que os países em geral, mesmo durante o período correspondente à Guerra Fria, abriram suas restritivas fronteiras comerciais para produtos estrangeiros (IANNI, 1999). De um montante geral de exportações na casa de US\$ 57 bilhões em 1950, as exportações mundiais superaram US\$ 13 trilhões em 2008. Segundo UNCTAD (2004), de 1960 a 2000, o total de exportações mundiais de mercadorias passou de 5 para 20% do PIB global e o de serviços, de 3 para 5%.

Tabela 0-1 - Taxas anuais de crescimento

Fonte: Desenvolvido pelo autor a partir de dados da OMC

Períodos	Comércio (1)	PIB Mundial (2)	½
1950-63	7,7	5,2	1,48
1963-73	9,0	6,1	1,47

1973-90	3,8	2,6	1,46
1990-02	5,5	2,1	2,61
2003-08	7,2	4,4	1,64

Parece haver uma correlação positiva entre o crescimento do comércio entre países e o crescimento da produção mundial, inclusive podendo-se notar que os períodos de maior crescimento do PIB – 6,1% entre 1963 e 1973 – são também os de maior crescimento do comércio. Outros fatores, no entanto, devem ser levados em conta na tentativa de compreender as relações existentes entre esses dados. É possível notar, na mesma tabela, que o período de menor desenvolvimento da produção mundial bruta foi também aquele em que houve maior disparidade entre as duas taxas.

Enquanto até os anos 90 o crescimento do comércio esteve sempre próximo de 50% acima das taxas de crescimento do PIB, foi na desaceleração dos anos 90 até 2002 que essa disparidade se acentua, atingindo mais de 160% de diferença. Há evidências, portanto, de que a aparente correlação positiva entre eles não se dá de forma exclusiva, havendo outros fatores que concorrem em favor do crescimento do comércio internacional além do crescimento do PIB e que a simples intensificação do comércio internacional não parece ser suficiente para promover o desenvolvimento econômico dos países. Para compreender as razões da disparidade do comércio internacional a partir dos anos 90 parece oportuno ampliar o foco da discussão, envolvendo um conjunto de fatores geopolíticos internacionais que receberam o nome de Globalização, um conceito que ainda não encontrou uma definição consensual entre a maioria dos autores. Trabalha-se aqui com a idéia de uma profunda intensificação das relações políticas, comerciais, econômicas, financeiras e culturais entre os países, ocorrida, sobretudo a partir da queda do Muro de Berlim em 1989 (DUPAS, 1999).

Buscando uma melhor compreensão deste tema, a discussão a seguir será dividida inicialmente em função dos itens comercializados, respectivamente produtos básicos – minerais e agrícolas – manufaturas e serviços. A tabela 2.1.2 a seguir ilustra a evolução histórica das taxas anuais de crescimento de cada categoria.

Tabela 0-2 - Taxas anuais de crescimento por categoria de produtos**Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da OMC**

	Produtos Agrícolas		Produtos Extrativistas (incluindo petróleo)		Manufaturas	
	<i>Comérci o</i>	<i>Produçã o</i>	<i>Comérci o</i>	<i>Produçã o</i>	<i>Comérci o</i>	<i>Produçã o</i>
<i>1950- 63</i>	4,5	2,9	7,2	4,8	8,6	6,6
<i>1963- 73</i>	4,0	2,5	7,6	5,0	11,3	7,4
<i>1973- 90</i>	2,4	2,3	0,5	0,9	5,5	3,0
<i>1990- 02</i>	3,8	2,0	3,4	1,3	6,0	2,2

2.1.1 Comércio internacional de produtos básicos

Produtos básicos são aqueles que não sofrem industrialização; produtos de extrativismo mineral (minérios, petróleo), vegetal (madeira), pescado e similares e produtos agrícolas em geral (grãos, carnes e outros). Tradicionalmente, os grandes fluxos de comércio internacional de produtos básicos são dos países em desenvolvimento para os países industrializados. Mais recentemente, o comércio desses produtos entre países em desenvolvimento (Brasil-China, por exemplo) tem crescido em importância.

Um dos aspectos mais importantes da evolução recente do comércio internacional de produtos básicos tem sido o forte crescimento em participação relativa do petróleo e de outros produtos de mineração versus os produtos agrícolas na pauta mundial de exportações. Enquanto aquela atingiu um pico de 16%, esta última chegou a um recorde negativo de 9%, confirmando uma tendência de longo prazo verificada desde os anos de 1950, quando a participação dos produtos agrícolas nas exportações mundiais era de 40%. (OMC, 2006)

Outro aspecto relevante é a tendência alta dos preços do petróleo – e conseqüentemente dos combustíveis e demais derivados – que vem ocorrendo desde 2003. Como esperado, a participação dos países exportadores de petróleo na pauta de comércio mundial tem acompanhado o crescimento da demanda e do preço do óleo cru, relação esta que tem sido verificada de forma consistente desde os anos de 1970. A combinação destes fatores tem levado a uma reconfiguração dos fluxos comerciais globais:

As mudanças no mercado mundial de energia impactaram não somente o crescimento econômico regional, mas também forjaram os fluxos comerciais globais. O mais visível sinal da mudança no mercado de energia global é o aumento substancial nos preços de combustíveis e em particular no preço do óleo cru desde 2003. Estes desenvolvimentos dos preços são causados por grandes mudanças na demanda global de petróleo. O robusto crescimento da economia nos Estados Unidos e um crescimento vigoroso e intensivo em energia nas principais economias emergentes (especialmente China) foram os fatores-chave. ¹ (WTO, 2006:3).

Vale notar que o impacto do aumento dos preços do petróleo na economia e no comércio global tem se mostrado menor do que o verificado em episódios anteriores de aumentos de magnitude semelhante, não obstante o forte crescimento tanto da participação do petróleo e derivados na pauta de comércio mundial, quanto do valor das exportações dos países produtores (OMC, 2006).

2.1.2 O comércio de manufaturas

Embora as três categorias de produtos - bens agrícolas, produtos extrativistas minerais e vegetais, manufaturas - tenham tido sempre uma elevação das taxas de comércio superiores às taxas de produção, a categoria na qual houve uma maior integração entre as cadeias produtivas dos diversos países foi a de bens industriais.

A produção industrial cresceu em níveis superiores aos das outras categorias, mas a elevação da dependência em relação ao comércio internacional indica que esse panorama sofreu na

¹ Developments in the world energy markets not only impacted on regional economic growth, but also shaped global trade flows. The most visible sign of the change in global energy markets is the substantial rise in fuel prices and, in particular, the price of crude oil since 2003. These price developments are caused by major shifts in global oil demand. Robust economic growth in the United States and vigorous energy-intensive growth in major emerging economies (especially China) were key factors.

verdade uma transformação qualitativa. Conforme explica Grisi (2001), apoiando-se na síntese desenvolvida por Wells Jr. (1972, ap. GRISI, 2001) – a ser discutida mais adiante - os países desenvolveram seus parques industriais principalmente por via da integração internacional dinâmica, de forma que as origens e destinos dos principais produtos industriais estão sempre em migração, sobretudo em função do binômio custos-inovações.

Dessa forma, e contradizendo a percepção geral de que vender produtos industriais é o caminho único de desenvolvimento, é possível notar que entre as principais regiões do mundo, a mais rica - a América do Norte - é justamente a que apresenta o maior déficit na pauta de bens manufaturados no mundo.

Tabela 0-3 - Participação das regiões no comércio mundial de manufaturas
Elaboração própria a partir de dados da OMC - 2007

<i>Região</i>	<i>Exportação</i>	<i>Importação</i>
<i>África</i>	0,8	2,0
<i>Oriente Médio</i>	1,2	2,8
<i>Europa Central e Oriental e Estados Bálticos</i>	3,8	4,5
<i>América Latina</i>	4,4	5,1
<i>América do Norte</i>	15,5	22,7
<i>Ásia</i>	28,8	21,0
<i>Europa Ocidental</i>	45,5	40,9

2.2 A explosão do comércio internacional de serviços

O déficit no comércio internacional de mercadorias apresentado pelos países mais desenvolvidos é compensado ao menos em parte por meio da ampla gama de serviços vendidos por essas economias (com destaque para os Estados Unidos) para o restante do mundo, em um modelo de desenvolvimento econômico pouco abordado em discussões sobre perspectivas para o crescimento de países emergentes. Segundo a UNCTAD (2004), a

expansão do comércio internacional de serviços foi marcante no final do século XX, crescendo em média muito mais rapidamente do que o PIB mundial e o comércio mundial de mercadorias. O valor atualizado (em US\$) das exportações totais dos serviços mais do que quadruplicou entre 1980 e 2002, de aproximadamente \$ 400 bilhões para mais de \$ 1.600 bilhões. Os países desenvolvidos têm dominado o comércio internacional de serviços, respondendo pela maior parte das exportações e importações e mantendo, como bloco, saldos comerciais positivos em relação aos demais países.

Na tabela 2.1.4 abaixo, pode-se notar que os Estados Unidos possuem uma participação de quase 18% em um mercado de exportação de serviços que atingiu em 2002 a cifra de US\$ 1.570 trilhões, superior aos 15,5% que representam sua participação nas exportações mundiais de manufaturas da tabela 1.3. Neste grupo incluem-se desde serviços de comunicações (digital ou física), prestação de serviços em áreas diversas (construção civil, seguros, serviços financeiros) até os *royalties* e licenciamentos de marca. Os resultados financeiros americanos neste particular indicam um superávit em serviços da ordem de US\$ 67 bilhões em 2002 (OMC, Statistics, Commercial Services, 2003), de longe, o maior superávit dentro dessa categoria em todo o mundo.

Tabela 2.2-1 - Participação, por países e regiões selecionados, no comércio global de serviços

Elaboração própria a partir de dados da OMC

Atualizar na dada do fechamento do texto

<i>Região</i>	<i>1990</i>	<i>1995</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
<i>Mundo</i>	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<i>América do Norte</i>	19,31	18,78	21,40	20,72	19,67
<i>Canadá</i>	2,34	2,14	2,61	2,51	2,31
<i>Estados Unidos</i>	16,97	16,64	18,79	18,21	17,36
<i>América Latina</i>	3,79	3,71	4,05	3,94	3,58
<i>Brasil</i>	0,47	0,51	0,61	0,59	0,56
<i>Europa Ocidental</i>	53,29	47,78	46,30	47,27	48,61
<i>União Européia (15)</i>	47,18	42,56	41,08	42,33	43,70
<i>Europa Central e Oriental, Estados Bálticos</i>	3,42	3,65	3,80
<i>África</i>	2,38	2,16	2,05	2,06	1,97
<i>Oriente Médio</i>	2,24	2,02	1,88
<i>Ásia</i>	16,79	22,05	20,55	20,34	20,48

Já os países em desenvolvimento como um bloco têm sido importadores líquidos de serviços; em 1980, respondiam por 30% das importações mundiais. Desde então, suas exportações

criaram em ritmo levemente superior à média mundial (9 contra 8% a.a., em média). As importações de serviços pelos países em desenvolvimento mostraram uma redução para 25% do total mundial em 2000. Com a combinação destas tendências, o déficit comercial em serviços dos países em desenvolvimento tem se reduzido (UNCTAD, 2004). A Ásia tem mostrado desempenho diferenciado entre os países em desenvolvimento, tendo sua participação nas exportações globais de serviços evoluído de 10% em 1980 para 17% em 2002. Em conjunto, os países da América Latina e África têm perdido participação tanto em exportações quanto em importações de serviços. Não obstante, merecem destaque na exportação de serviços alguns países em desenvolvimento da América Latina e Ásia, em especial a China.

2.3 O sistema de comércio internacional: GATT e OMC

Entre 1948 e 1994, quase a totalidade do comércio internacional foi regulado pelo GATT (General Agreement on Tariffs and Trade, Acordo Geral de Tarifas e Comércio), embora este fosse um acordo e uma organização provisórios. O GATT ajudou a estabelecer um sistema de comércio multilateral forte e próspero, mas pelos anos 1980 o sistema passou por uma profunda revisão. Isso conduziu à Rodada do Uruguai e finalmente à criação da WTO (World Trade Organization, ou Organização Mundial do Comércio, OMC) em 1º de janeiro de 1995, que marcou a maior reforma do comércio internacional desde após a Segunda Guerra Mundial, conforme referido pela própria OMC: (OMC, 2006, p.18):

A rodada do Uruguai levou sete anos e meio, quase duas vezes mais do que o programa original. No final, 123 países tomaram parte. Abrangeu quase todos os mercados, de escovas de dente a barcos de recreio, de bancos a telecomunicações, de genes de arroz selvagem a tratamento da AIDS. Foi muito simplesmente a maior negociação do comércio e provavelmente a maior negociação da história.

A OMC funciona com base em regras, que são na verdade acordos negociados entre os governos e que abrangem, entre outros, os seguintes pontos (WTO-2006):

- princípios de liberalização e possíveis exceções;
- compromissos quanto a tarifas e outras barreiras comerciais;
- procedimentos para o tratamento de disputas;

- formas de tratamento diferenciado para países em desenvolvimento.

A base do sistema atual da OMC foi estabelecida durante a Rodada do Uruguai, posteriormente ampliada com os acordos da reunião de Doha, em 2001. O documento “The results of the Uruguay Multilateral Trade Negotiations: The legal text” está estruturado em seis partes:

- um acordo geral, o “Agreement Establishing the WTO”;

- um conjunto de acordos específicos para cada área de atuação da OMC: bens, serviços e propriedade intelectual, com destaque para, respectivamente, o GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), o GATS (General Agreement on Trade in Services) e TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights);

- procedimentos para o tratamento de disputas;

- revisões das políticas de comércio dos governos.

O foco da Rodada do Uruguai foi o estabelecimento de princípios e acordos gerais. Em um documento de 22.500 páginas, os países signatários declararam seus compromissos quanto a tarifas sobre produtos e serviços. De forma geral, estes compromissos estabelecem redução ou fixação (“*binding*”) de tarifas e apontam para maior segurança e transparência no comércio internacional. A Rodada do Uruguai produziu o primeiro acordo multilateral dedicado ao setor agrícola; antes mesmo da redução e “*binding*” de tarifas, diversas barreiras não-tarifárias - tais como cotas - foram substituídas por tarifas (“*tariffication*”), com o compromisso de futuras reduções, bem como da diminuição de subsídios e incentivos. Acordos complementares foram firmados em áreas particularmente sensíveis, com destaque para o Agricultural Agreement e o Agreement on Textiles and Clothing (ATC).

O Acordo Agrícola (Agriculture Agreement) buscou estabelecer políticas orientadas ao mercado, regulando as questões de acesso aos mercados e estabelecendo diretrizes e limites para programas de incentivos e subsídios à produção e exportação de produtos agrícolas. Outros elementos relevantes de seu texto são:

- Acesso aos mercados: substituição de cotas e outras restrições por tarifas e regras para sua redução gradual, com tratamento diferenciado para países industrializados, em desenvolvimento e menos desenvolvidos;

- Incentivos à produção: estabelecimento de regras que evitem o estímulo à super-produção e consequente prejuízo ao comércio internacional, sem prejuízo a programas de apoio à produção e desenvolvimento;

- Subsídios às exportações: de forma geral, os acordos estabelecem regras para a redução até a eliminação dos subsídios, com tratamento diferenciado às exportações de produtos agrícolas para países pobres que dependem de alimentos subsidiados.

O GATT incorporou as questões ligadas a padrões e normas de segurança, através do *Sanitary and Phytosanitary Measures Agreement* (SPS). Este estabelece diretrizes gerais para a elaboração e aplicação de normas referentes a alimentos e saúde animal, de forma a permitir que os governos adotem padrões que considerem adequados e incentivar a adoção de padrões internacionais, evitando que as SPSs assumam a forma de “protecionismo disfarçado”. O mesmo conceito tem sido aplicado em relação às chamadas TBTs, reguladas pelo *Technical Barrier to Trade Agreement*, que reconhece o direito de cada governo aplicar as normas que considerar mais adequadas enquanto busca evitar o seu uso indevido ou excessivo. Os governos signatários do GATT assumem o compromisso de comunicar antecipadamente quaisquer mudanças nos padrões e normas de segurança. Já o ATC (*Agreement on Textiles and Clothing*) entrou em vigor em 1995, substituindo o MFA (*Multifiber Arrangement*), eliminando gradualmente o sistema de quotas que vigorava até então e incorporando o setor às regras do GATT.

De forma geral, as regras da OMC têm como objetivos proporcionar a máxima fluidez e segurança para o comércio internacional, buscando a redução de barreiras e tarifas e garantir tratamento diferenciado para os países mais pobres, entendendo ser o comércio internacional o caminho para a redução das desigualdades e melhoria geral do padrão de vida no planeta. Não obstante, e apesar dos esforços da OMC para proporcionar condições favoráveis ao livre comércio internacional, persiste uma série de obstáculos que serão discutidos a seguir, afetando particularmente os países emergentes em seu esforço de acesso a mercados dos países desenvolvidos.

2.3.1 Obstáculos ao comércio internacional

A grande intensificação do comércio internacional ocorrida nos últimos anos – um dos aspectos da assim chamada globalização – levou a um forte aumento da competitividade entre as empresas e da complexidade dos negócios internacionais. Apesar dos importantes avanços recentes do comércio internacional, a liberalização e crescimento dos fluxos

comerciais enfrentam graves restrições, geralmente originadas de práticas de concorrência desleal – como a prática de *dumping* – ou de políticas governamentais protecionistas que distorcem a livre concorrência, tais como barreiras e subsídios. Além destes, impactos causados por eventos tais como guerras, atos terroristas e catástrofes naturais podem também comprometer a evolução do comércio internacional.

Enquanto os argumentos em favor do livre comércio se baseiam no conceito de ganhos econômicos do comércio, o estabelecimento de barreiras geralmente resulta de fatores políticos. O tema é complexo e controverso e a discussão abaixo tem por objetivo apresentar os principais conceitos, iniciando pelo *dumping* e em seguida discutindo brevemente as principais medidas de caráter protecionista. A criação da WTO (World Trade Organization ou OMC, Organização Mundial do Comércio) em 1994 inaugurou um período de redefinição de normas comerciais, caracterizado por grandes incertezas e turbulências, como mostram diversos e rumorosos casos recentes de disputas comerciais (tais como o da brasileira Embraer contra a canadense Bombardier), cuja mediação cabe à WTO:

Talvez um dos maiores objetivos almejados no processo de consolidação da OMC é justamente o de abordar [...] o problema dos subsídios, [...] a questão do *dumping* e os danos causados às economias e ao comércio internacional à conta destas práticas. A dificuldade reside em como tratar todos estes problemas, tendo em vista a sua amplitude e a quantidade de *global players* cuja sobrevivência tem sido garantida [...] por estas práticas” (GRISI, MASINI e BRITTO, 2003:85).

Para Krugman e Obstfeld (2001), o *dumping* consiste na venda em mercados estrangeiros a preços inferiores ao adotados no mercado doméstico. Em geral, *dumping* é entendido como a venda a preços anormalmente baixos; as ações *anti-dumping* típicas consistem em (i) aplicação de tarifas mais elevadas a certos produtos e/ou exportadores ou (ii) a concessão de subsídios aos produtores locais. O ADA (*Anti-Dumping Agreement*) disciplina as ações *anti-dumping*, tanto na forma de salvaguardas (medidas temporárias para limitar importações) quanto de subsídios e disciplina as contrapartidas (“*countervailing*”), compensações oferecidas aos exportadores atingidos por ações *anti-dumping*.

O acordo da OMC permite aos governantes a agir contra o *dumping* nos casos de lesão genuína (material) para indústria doméstica concorrente. Para fazer isso, o governo tem que poder mostrar que o *dumping* está ocorrendo, calcular a sua extensão (o preço de exportação é comparado ao preço de mercado dos exportadores) e mostrar que está causando lesão. (WTO-2006: 44 e seg.)

O acordo prevê as formas de calcular o *dumping*, regras para a investigação do impacto sobre a indústria, os procedimentos para a instauração dos processos, garantias de que todas as

partes possam apresentar evidências e o prazo para que as medidas expirem – cinco anos a contar da data da imposição, a menos que novas investigações indiquem o contrário.

A despeito da clareza de sua definição, muitas medidas *anti-dumping* têm dificultado o comércio internacional na medida em que seu emprego tende a extrapolar sua finalidade original de garantir a lealdade da competição e assume a forma de protecionismo disfarçado, inclusive com o risco de “corroer a previsibilidade e a aplicação não discriminatória das políticas de comércio, obtidas por rodadas sucessivas de negociações multilaterais de comércio” (WTO-2006).

Tradicionalmente, medidas *anti-dumping* são utilizadas por países industrializados (UE, EUA, Canadá e Austrália) que até o início dos anos de 1990 respondiam por mais de 80% das ações. Recentemente, diversos países em desenvolvimento passaram a adotar essas medidas com mais frequência e atualmente respondem por cerca da metade dos processos, contra praticamente nenhum no início dos anos 1980.

Os países asiáticos têm sido os principais alvos de investigações *anti-dumping*. De cerca de 30% das ações no final dos anos 1980, passaram em 2005 a responder a mais de 70%, sendo 30% apenas contra a China. A maior parte das investigações se refere aos setores de metalurgia, química de base, maquinários, plásticos e borracha, equipamentos eletro-eletrônicos, têxteis e papel e celulose. Destaca-se ainda o fato de que, segundo o UNCTAD (2006), os países em desenvolvimento são particularmente vulneráveis a ações anti-dumping, em razão da relativa falta de experiência e capacidade técnica e financeira para defenderem seus interesses durante os processos.

O ADA (*Anti-Dumping Agreement*) também define “subsídio”. Estabelece o conceito de “subsídio específico” – disponível apenas para uma empresa ou grupo – e distingue subsídios “proibidos” e “contestáveis”, estabelecendo o procedimento para contestação em cada caso. Subsídios podem ser muito importantes para certas indústrias em países em desenvolvimento e/ou em processo de liberalização das suas economias; o acordo garante ainda tratamento diferenciado para estes países, em especial aqueles com renda *per capita* até US\$ 1000.

Ações de salvaguarda são medidas temporárias para restringir um surto de importações de um determinado produto que constitua ameaça para a indústria local, na forma de um aumento anormal do volume importado (absoluto) ou da participação do produto importado em um mercado em retração (relativo). De forma similar às ações *anti-dumping*, uma empresa ou

grupo pode requerer uma ação de salvaguarda ao seu governo e o acordo da OMC prevê os procedimentos.

Os acordos da OMC sobre estes instrumentos de controle do comércio internacional – ações *anti-dumping*, subsídios, contrapartidas e salvaguardas – constituem uma estrutura conceitual e jurídica que tem por objetivo ordenar as relações comerciais entre os países, buscando o equilíbrio entre o incentivo ao comércio e a proteção do interesse público, buscando evitar tanto as práticas comerciais predatórias quanto os excessos protecionistas.

Segundo Maia (2003: 156), protecionismo é uma política comercial levada a cabo por alguns estados/nações no sentido de impor barreiras alfandegárias ou não alfandegárias visando proteger interesses econômicos e de soberania nacionais. Essas barreiras afetam diretamente o comércio internacional e colocam o governo dos países que as adotam como principal agente econômico na condução das decisões econômicas internacionais, assumindo o papel que seria do mercado.

Desde os anos 1990, as exportações de itens manufaturados dos países em desenvolvimento para países industrializados vêm crescendo de forma expressiva, o mesmo ocorrendo para o comércio entre países em desenvolvimento, tanto em manufaturados quanto em produtos agrícolas. Por outro lado, as exportações de produtos agrícolas e alimentos processados para os países industrializados não têm evoluído na mesma proporção, devido fundamentalmente às barreiras comerciais e políticas de subsídios agrícolas dos países industrializados. Segundo UNCTAD (XI, 2004), a maioria dos países desenvolvidos, além de vários países em desenvolvimento (*middle-income countries*) adotam uma série de práticas protecionistas, deslocando dos seus mercados fornecedores agrícolas que em condições “normais” poderiam ser competitivos:

- tarifas sobre produtos agrícolas chegam a ser 2,5 vezes maiores do que aquelas aplicadas a manufaturas e frequentemente apresentam estruturas escalonadas que discriminam fortemente produtos alimentícios processados;
- muitos produtos são sujeitos a barreiras especiais, fortemente restritivas e pouco transparentes;
- países industrializados frequentemente oferecem aos produtores agrícolas locais incentivos na forma de preços mínimos e subsídios.

Essas práticas acarretam prejuízos tanto para os produtores dos países em desenvolvimento quanto para os consumidores dos países industrializados, principalmente os mais pobres, visto que geram fortes aumentos nos preços dos alimentos. Além disso, segundo o UNCTAD XI (2004), os gastos totais dos governos dos países industrializados – ou seja, dos seus contribuintes – em subsídios agrícolas atingiram a média de US\$ 315 bilhões por ano entre 2000 e 2002.

Nassar (2004) afirma que EUA e a UE apresentam sistemas complexos de apoio aos seus produtores agrícolas locais, conjugando “proteções de fronteira, políticas de sustentação de preços domésticos e pagamentos diretos em forma de subsídios. Esse autor distingue dois tipos básicos de incentivos agrícolas: (i) financiados pelo consumidor (preços mínimos) e (ii) financiados pelo contribuinte (subsídios) e afirma que estes últimos têm sido preferidos pelos governos em razão de (a) gerarem menores perdas de bem-estar, em função de uma distribuição mais ampla dos custos pela sociedade e (b) dispensarem em grande parte as limitações às importações. O quadro abaixo resume alguns “mitos” sobre subsídios:

Tabela 2.3-1 - Mitos sobre subsídios agrícolas no comércio internacional

Mito	Argumentos
Os subsídios para os agricultores dos países industrializados ajudam a manter pequenas fazendas familiares	Apenas 25% dos subsídios chegam aos fazendeiros. O resto fica com intermediários. Na verdade, as maiores fazendas recebem a maior parte dos benefícios. As 25% maiores recebem 70% na UE e nos EUA, 89%.
Os subsídios para os agricultores dos países industrializados não prejudicam os pobres, pois os países mais pobres têm acesso facilitado aos seus mercados	Os benefícios para os países pobres esbarram na legislação – tais como regras de origem – que na prática impedem que os produtores obtenham as vantagens de acesso. A maior parte dos pobres que vivem em áreas rurais estão em países excluídos dos esquemas de acesso facilitado. Além disso, boa parte dos benefícios parece ser capturada por intermediários ou importadores.
Países em desenvolvimento não são prejudicados pelo	O protecionismo desencoraja a diversificação da produção e na prática reforça a dependência dos países menos

protecionismo em produtos não-tropicais	desenvolvidos (principalmente africanos) do comércio de commodities de origem tropical
O único obstáculo ao sucesso da agricultura dos países em desenvolvimento são os subsídios agrícolas dos países ricos.	Países em desenvolvimento enfrentam barreiras também de outros países em desenvolvimento. Existem vários outros problemas: políticas internas, instituições, infra-estrutura e outros que atingem os agricultores – especialmente os mais pobres – nos países em desenvolvimento.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de UNCTAD XI, 2004

Além das barreiras comerciais “financeiras” descritas acima – tarifas e/ou subsídios que alteram custos e preços relativos - o comércio internacional tem mostrado uma tendência de crescimento da aplicação de barreiras não-tarifárias (*NTBs – non tariff barriers*), principalmente sob a forma de restrições técnicas (*technical measures*), de dois tipos: TBTs (*technical barriers to trade*) e SPSs (*sanitary and phytosanitary*). Consistem em regulamentos e normas técnicas, aplicados por governos ou pelo setor privado, e que têm a finalidade de garantir a conformidade às normas de saúde, segurança e proteção ao meio ambiente do país importador.

O aumento da aplicação das NTBs tem ocorrido concomitantemente com a progressiva redução de tarifas de comércio, o que sugere que o seu uso pode extrapolar a sua finalidade inicial, passando a se constituir em uma forma de “protecionismo disfarçado”, difícil de detectar e mensurar:

A quantificação de NTBs e particularmente dos seus impactos no comércio permanece uma tarefa difícil, dado serem difíceis de definir e detectar. Eles podem ser medidos por muitos modos, nenhum deles visto inteiramente satisfatório. De fato, 10 anos após a conclusão da Rodada do Uruguai, houve um aumento de sete vezes em certificações requeridas por governos. Uma análise das notificações dos países em desenvolvimento para o Grupo de Negociações do Acesso de Mercado Não-Agrícolas (NAMA) ... mostra que o maior número de notificações envolveu TBTs. Junto com SPSs, eles representam acima de 55% de todas as notificações. (FLIES & LEJARRAGA, 2005, apud UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

Nos pesquisas de negócios,... medidas técnicas estão entre as mais frequentes reportadas NTBs e são consideradas um grande obstáculo para exportar.² (UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

Fica assim evidenciado que o uso de barreiras não tarifárias, principalmente sob a forma de normas técnicas (TBTs) e barreiras fitossanitárias (SPSs) tem constituído um obstáculo ao crescimento do comércio internacional, apesar das dificuldades para medir o seu impacto.

Além desses obstáculos institucionais ao livre comércio, têm ganhado destaque as análises dos impactos causados por desastres naturais e ataques terroristas - como o tsunami no Oceano Índico em dezembro de 2004, que atingiu 12 países, deixando um saldo estimado em cerca de 200.000 mortos e 1 milhão de desabrigados e prejuízos em volta de US\$ 8 bilhões, o furacão Katrina, que devastou New Orleans e vastas áreas próximas em agosto de 2005, causando 1300 vítimas e perdas materiais estimadas em US\$ 130 bilhões, as maiores já causadas por um desastre natural nos Estados Unidos, ou os atentados a bomba em Londres (julho de 2005), Bali (outubro de 2005) e outros, para não citar o 11/09. Além das enormes perdas humanas e materiais, esses eventos têm tido repercussões sobre a economia e o comércio internacional, não apenas nos países diretamente envolvidos, mas em todo o mundo.

As poucas análises existentes (HIRSCHLEIFER, 1991; OECD, 2003, *apud* OMC, 2006) sobre os efeitos de desastres naturais na economia indicam que a recuperação tende a ser rápida desde que sejam preservados “instituições sociais, capital humano e produtividade”. As comunidades diretamente atingidas tendem a adaptar-se ao esforço de recuperação, que geralmente é apoiado por toda a sociedade e pela comunidade internacional. Finalmente, o mercado segurador pode proporcionar uma distribuição mais ampla dos custos da recuperação e o governo deverá exercer papel importante:

Os governos devem estar preparados para aliviar o impacto social e econômico dos desastres; manter a fé e a confiança do público são ingredientes-chave para a recuperação. O papel do governo inclui tomar medidas de precaução,... estrutura básica de proteção, plano de emergência,

² The quantification of NTBs and particularly their impact on trade remains a difficult task, as they are hard to define and detect. They may be measured in many ways, none of them seems entirely satisfactory (UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

Indeed, 10 years after the conclusion of the Uruguay Round, there has been a sevenfold increase in government-mandated testing and certification requirements (UNCTAD, 2006a, *apud* UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

An analysis of the notifications by developing countries to the Negotiating Group on Non-Agricultural Market Access (NAMA) [...] shows that [...] the highest number of notifications involved TBTs. Together with SPSs, they represent over 55% of all notifications (FLIES & LEJARRAGA, 2005, *apud* UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

In business surveys, [...] technical measures are among the most frequently reported NTBs and they are considered a major obstacle to exports (UNCTAD, 2006: 80 e seg.).

informando o público sobre os riscos potenciais, levando esses riscos em conta para os projetos de desenvolvimento de propriedade. (OMC, 2006: 31 e seg.).

Assim sendo, os impactos dos desastres naturais sobre a economia e o comércio podem ser atenuados e revertidos a curto prazo, desde que medidas preventivas e corretivas adequadas sejam tomadas pelas comunidades atingidas, pela sociedade em geral e pelo Governo, contando com suporte da comunidade internacional.

Após o 11 de setembro e os ataques terroristas que se seguiram – Madri “11 de março de 2004”, Londres “7 e 21 de julho de 2005”, Bali “1º de outubro de 2005” – a comunidade internacional tem percebido que todos os países são vulneráveis a atentados e que estes podem causar grandes danos humanos e materiais, com consequências permanentes.

O terrorismo internacional parece ser um das maiores preocupações da comunidade internacional no presente. Tanto os atos de terror como as medidas antiterroristas em resposta para eles impuseram custos aos mercados e comércio nacionais e internacionais. Ao lado dos prejuízos imediatos, o comportamento de consumo e de investimento podem mudar caso a insegurança persista devido a repetidos ataques. Recursos podem também serem realocados em ter setores, de turismo e viagens para defesa, construções e serviços de segurança. Finalmente, mais medidas de segurança impõem custos de transações mais altos, que podem mudar as relações de negócios e padrões de comércio. Consequentemente os tamanhos do impacto nos custos de mercado alterariam países como uma função de riscos terroristas e das medidas de segurança.³ (OMC, 2006).

Atos terroristas provocam eventos em cadeia, associados a custos de natureza diversa, desde seguros, perdas materiais e negócios não realizados até gastos com reposição de funcionários. As indústrias de turismo, viagens e transportes são afetadas tanto pela redução da demanda quanto pelo aumento dos custos de seguros associados à cobertura de riscos associados ao terrorismo.

Todavia, a experiência recente parece indicar que os impactos de atos terroristas sobre economia e o comércio tendem a ser temporários:

³ International terrorism appears to be one of the greatest concerns of the international community at present. Both the acts of terror themselves as well the counter-terrorist measures taken in response to them imposed costs on national economies and international trade. Besides the immediate losses, consumer and investment behavior may change if insecurity persists due to repeated attacks. Resources may also be allocated differently across sectors, for instance out of tourism and travel and into defense, construction and security services. Finally, enhanced security measures entail higher transaction costs which may lead to changes in business relationships and trade patterns. Hence, the size of impact on trading costs will vary across countries as a function of terrorist risks and the nature of security measures (OMC, 2006).

Apesar dos múltiplos fatores influentes, o crescimento real que se segue ao evento pode dar suporte para as teorias que ataques recentes têm tido impacto temporário e menos severo que outras perturbações políticas e choques do passado, como a crise do petróleo no começo dos anos 70s. O impacto dos recentes ataques terroristas no mercado de compra e venda está principalmente relacionado com mudanças nos custos de transações, através do prêmio de seguro mais alto e medidas de segurança mais severas nas fronteiras, portos e aeroportos. O impacto total de um aumento nos custos de transações no comércio de um país depende da abertura do seu mercado (proporção COMEX/PIB), os principais parceiros de comércio, a composição de *commodities* comercializadas e os respectivos modos de transporte⁴ (ibid)

Estas breves considerações parecem indicar que desastres naturais e atos de terrorismo impactam tanto a economia quanto o comércio internacional, porém de formas bastante diferentes. Desastres naturais são por sua natureza eventos isolados e cuja ocorrência é independente da ação dos governos, que podem apenas tomar medidas preventivas das suas consequências; uma vez que medidas adequadas são tomadas, o impacto de um desastre natural sobre a economia e o comércio tende a ser transitório. Da mesma forma, atos de terrorismo isolados tendem a ter efeito limitado sobre o comércio internacional, enquanto que o senso de insegurança trazido por ataques repetidos pode afetar permanente e profundamente a economia e o comércio internacional nas regiões onde o terrorismo constitui uma ameaça constante.

Em resumo, diversos fatores podem interferir negativamente no comércio internacional, que por sua natureza demanda previsibilidade e estabilidade para que possa se desenvolver a contento. Portanto, eventos tais como desastres naturais, atividades terroristas ou criminosas em larga escala, golpes de estado e guerras, assim como quaisquer formas de instabilidade institucional têm impacto negativo sobre os fluxos de comércio.

Em particular, a aplicação de barreiras não tarifárias e ações anti-dumping – principalmente nos casos em que se caracteriza a mudança brusca e arbitrária das “regras do jogo” - podem constituir sérios obstáculos ao comércio internacional, em especial às exportações de empresas originárias de países em desenvolvimento e/ou entrantes no comércio internacional.

⁴ Despite the multitude of influential factors, real growth developments following an event may give some crude support to the hypothesis that recent attacks have had temporary and less severe impact than other political disruptions and supply-side shocks in the past, such as the oil crisis of the early 1970s. The impact of the recent terrorist attacks on merchandise trade is mostly related to changes in transaction costs, mainly via higher insurance premium and tightened security measures at borders, ports and airports. The overall impact of a given increase on transaction costs on a country's trade depends its trade openness (i.e. its trade to GDP ratio), its principal trading partners, the composition of traded commodities and their respective modes of transport.” (ibid)

Na busca de equilíbrio entre os ganhos do livre comércio e as pressões políticas para a proteção da economia local da concorrência globalizada, cada vez mais cresce a importância dos acordos internacionais de comércio, que garantem condições diferenciadas para o comércio entre seus signatários. Entre estes, destaca-se o estabelecimento de blocos econômicos; alguns dos mais importantes são apresentados brevemente a seguir.

2.4 Blocos Econômicos

Além dos acordos multilaterais no âmbito da OMC – que obrigam todos os membros - a evolução recente do comércio internacional tem sido caracterizada pela crescente importância de acordos plurilaterais, concernentes a alguns membros. Dentre estes, destacam-se os blocos econômicos e áreas de livre comércio. Apresentaremos agora o contexto de criação e desenvolvimento de alguns dos principais blocos econômicos.

2.4.1 Mercosul

Criado em 1991, com quatro países membros (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai) e dois associados (Chile e Bolívia), o Mercosul constitui uma união aduaneira e não um mercado comum, como o nome sugere. Referendado pela regra 24 OMC/GATT, o bloco apresenta diversas características interessantes: pequena distância entre os países integrantes, custos de deslocamento relativamente baixos e poucos problemas quanto a idiomas. Por outro lado,

Segundo Baumann e Mussi (2006), o Mercosul constitui uma experiência única no comércio internacional, visto que “[...] é provável que não exista no planeta outro grupo de países de dimensões tão díspares e com pretensão de constituir uma União Aduaneira. Além disso, nenhum outro exercício no hemisfério ocidental experimentou aumento tão pronunciado de transações intra-regionais (comércio e investimento) como o Mercosul até 1998, do mesmo modo que nenhum outro exercício apresentou retração tão intensa nessas mesmas transações quanto o Mercosul entre 1998 e 2003.”

O quadro a seguir mostra que apenas uma parcela relativamente pequena das exportações brasileiras tem como destino os demais países do bloco. Grisi, Masini e Britto (2003: 85 e seg.) explicam esta relativa incipiência afirmando que:

O principal problema, do ponto de vista dos exportadores brasileiros, é ausência de um mercado consumidor de maior magnitude, privando os países membros das necessárias economias de escala que inspiraram sua criação. A expectativa construída sobre o Mercosul repousava, sobretudo, na possibilidade que esse mercado daria aos exportadores dos países-membros de ampliarem suas

exportações a outros países não pertencentes ao bloco. Entendia-se que os ganhos das economias de escala decorrentes da integração pudessem conferir, pelas reduções de custos médios das produções nacionais, maior competitividade às exportações desse bloco, Grisi, Masini e Britto (2003: 85 e seg.).

Tabela 2.4-1 - Comércio do Brasil com países do Mercosul

Fonte: AEB (2006)

Ano	ARGENTINA			PARAGUAI			URUGUAI			TOTAL MERCOSUL		
	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo	Exportação	Importação	Saldo
1970	186	148	38	11	1	10	31	11	20	228	180	88
1975	383	239	144	118	27	91	88	64	24	589	330	259
1980	1.092	757	335	409	91	318	311	198	115	1.812	1.044	768
1985	548	469	79	302	75	227	140	140	0	990	684	307
1990	645	1.400	-755	380	332	49	295	581	-286	1.320	2.312	-992
1995	4.041	5.591	-1.550	1.301	515	786	812	738	74	6.154	6.844	-690
1996	5.170	6.805	-1.635	1.325	552	772	811	944	-133	7.305	8.302	-998
1997	6.789	7.941	-1.172	1.408	518	890	869	967	-98	9.045	9.426	-381
1998	6.748	8.023	-1.275	1.249	351	898	881	1.042	-162	8.878	9.416	-538
1999	5.364	5.812	-448	744	280	464	670	647	23	6.778	6.719	58
2000	6.233	6.842	-610	832	351	480	669	602	67	7.733	7.796	-62
2001	5.003	6.208	-1.204	720	300	420	641	503	138	6.364	7.009	-646
2002	2.342	4.743	-2.401	558	383	175	410	485	-74	3.311	5.611	-2.300
2003	4.561	4.672	-111	707	475	232	404	538	-134	5.672	5.685	-13
2004	7.373	5.570	1.801	872	298	574	667	523	144	8.912	6.390	2.522
2005	9.915	6.239	3.677	961	319	642	850	494	356	11.726	7.052	4.675

Fonte: MDIC/SECEX; Elaboração: AEB

Em parte, as dificuldades para a expansão do comércio entre os países-membros do Mercosul podem ser explicadas por razões conjunturais, tais como “a incapacidade de produzir políticas macroeconômicas articuladas tem obstado de maneira comprometedoras o fluxo de comércio entre os países membros. O exemplo mais contundente diz respeito às políticas cambiais assumidas pelos governos brasileiro e argentino [...] de um lado, um país com câmbio flexível (o Brasil) e de outro, seu parceiro atuando com câmbio fixo (Argentina)” (GRISI, MASINI e BRITTO, 2003).

Baumann e Mussi (2006) destacam como prováveis motivadores dos resultados modestos obtidos pelo Mercosul as grandes diferenças de desempenho econômico entre os países-membros, o baixo crescimento do PIB da região neste período e a consequente insuficiência

de investimentos. Os autores afirmam que “apesar de uma recuperação moderada na Argentina, Brasil e Uruguai a partir de 1996, o nível de investimento permanece insuficiente.” Ao comparar os índices médios de Formação Bruta de Capital Fixo / PIB (%) da região no período 1990-2005 - entre 12,7 e 19,3% - com “cerca de 25% em seu ponto de máximo, na década de 1970, e com “os países asiáticos [onde] são observados níveis superiores aos 30%, é claramente preocupante a defasagem em termos de crescimento potencial que esses indicadores implicam.”

Por outro lado, Nassar (2004) destaca a influência da formação do Mercosul sobre as exportações intrabloco (de 9,5% das exportações totais dos países membros para um máximo de cerca de 25% em 1998) e os investimentos (IEDs e F&As intrabloco) de quase zero para cerca de US\$ 5 bilhões anuais em média após o estabelecimento do acordo.

Esse cenário parece indicar que as empresas exportadoras dos países membros do bloco deveriam atentar às oportunidades oferecidas pelo Mercosul e ao mesmo tempo monitorar as possíveis ameaças advindas do ambiente macroeconômico da região. Segundo Grisi, Masini e Britto (2003), empresas grandes e médias provavelmente possam desenvolver estruturas e competências para atuar diretamente no comércio no âmbito do Mercosul, enquanto que atuação através de *tradings* poderia constituir uma alternativa viável para as pequenas empresas, especialmente se organizadas em grupos.

2.4.2 NAFTA

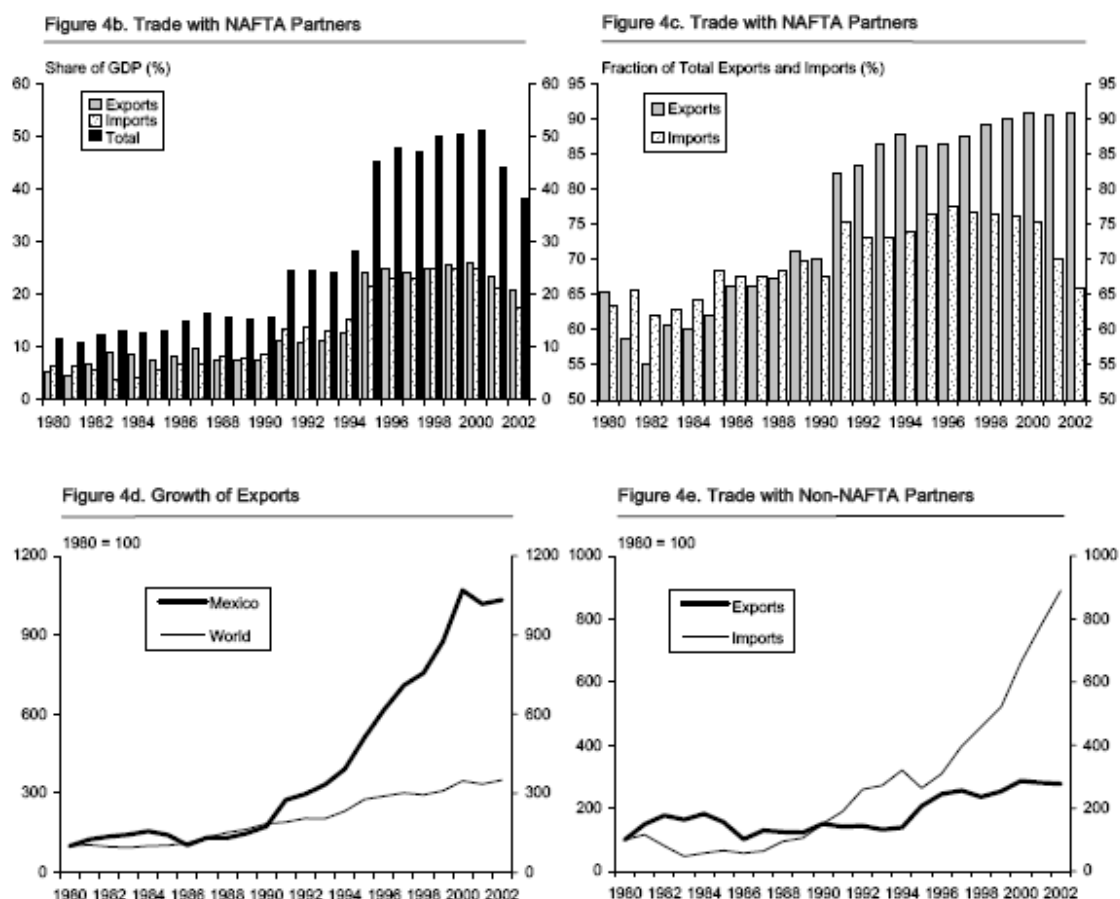
O Nafta – North American Free Trade Agreement – foi criado em 1994 por Canadá, EUA e México. Ao contrário do Mercosul, não constitui uma união aduaneira, mas sim área de livre comércio, de enorme importância tanto no contexto regional quanto do comércio global. Destaca-se que,

com a sua criação, Nafta eliminou completamente inúmeras tarifas em curto espaço de tempo, removeu também diversas barreiras não-tarifárias e previu a eliminação completa de quaisquer barreiras em 15 anos. O conhecimento da natureza deste acordo é imprescindível [...] pelo profundo impacto que causou nas economias [dos países membros]. Para termos idéia da magnitude alcançada pelo Nafta nos países da região, basta mencionar que entre o ano fiscal de 1997 e 1998, as exportações agrícolas dos Estados Unidos para o México passaram de US\$ 881 milhões para US\$ 5,9 bilhões. Mesmo diante do elenco de intenções positivas [...] no seu Tratado de Lançamento, ficam muito evidentes as consequências sobre as populações, as empresas e as

relações comerciais externas dos demais países da comunidade internacional (GRISI, MASINI e BRITTO, 2003).

Gráfico 2.4-1 - Comércio dos EUA (NAFTA / demais países)

Fonte: FMI (2004)



2.4.3 UNIÃO EUROPÉIA

A União Européia foi criada pela ampliação da então Comunidade Econômica Européia (CEE) com o Tratado de Maastrich em 1992 e apresenta um sistema institucional com características únicas.

Os Estados-membros delegam poderes soberanos em favor de instituições independentes que representam simultaneamente os interesses comunitários, nacionais e dos cidadãos. A comissão defende tradicionalmente os interesses comunitários e cada governo nacional está representado no Conselho da União e no Parlamento Europeu por um representante eleito diretamente pelos cidadãos da União. [...] Em 1º de janeiro de 1999, o euro tornou-se a moeda oficial de onze Estados-membros da UE, com uma taxa de conversão fixa para as respectivas moedas nacionais (GRISI, MASINI e BRITTO, 2003).

A UE é o destino de uma parcela expressiva das exportações de países em desenvolvimento, com grande potencial de crescimento:

Desde o início dos anos de 1990, convivemos com previsões [...] sobre a progressiva supressão de subsídios [...] não se trata de discutir se a União Européia irá ou não reduzir as barreiras de protecionismo no setor agrícola, mas apenas quando isso irá ocorrer. Nesse momento, o ingresso de produtos [de países emergentes] será instantâneo e altamente benéfico para ambas as regiões. Estatísticas recentes demonstram que a Europa passa por um processo de acelerada internacionalização [e] embora a UE seja hoje deficitária em suas transações comerciais, cerca de 85% deste déficit se devem às importações de petróleo [o que] sinaliza grande potencial importador para a região (idem).

Esse cenário favorável às exportações de países emergentes para a UE é corroborado por outros indicadores que apontam para o crescimento da economia e do comércio dos países do bloco, indicando grande potencial de expansão do comércio com a União Européia. Não obstante, as restrições não-tarifárias (RNTs) constituem grandes obstáculos, presentes em todos os países do bloco sob a forma de “normas fitossanitárias e zoossanitárias, além de [...] restrições de segurança e qualidade para produtos industrializados [...]” (ibid).

A perspectiva de redução conjunta das RNTs e dos subsídios atualmente praticados pelos países da UE indica enorme potencial de crescimento nos próximos anos das exportações para o bloco de países em desenvolvimento.

2.4.4 APEC - ASEAN

A Associação de Cooperação Econômica Ásia-Pacífico (APEC) surgiu a partir da proposta japonesa de organizar um “grupo regional de consultas”, encampada pela Austrália e EUA, tendo sido criada – informalmente – no Encontro Ministerial de Camberra, Austrália, em novembro de 1989. O bloco reúne países da Ásia e orla do Pacífico: Japão, China, Cingapura, Brunei, Malásia, Tailândia, Indonésia, Hong Kong, Taiwan, Filipinas, Austrália, Nova Zelândia, Coréia do Sul, EUA, Canadá, México, Chile, Papua – Nova, Guiné, Peru, Rússia e Vietnã, com uma população total de cerca de 2,5 bilhões, PIB aproximado de US\$ 17,5 trilhões e comércio exterior superior a US\$ 5 trilhões em 2001 (MAIA, 2003, p 224).

O acordo de livre comércio liderado pela China chamado de ASEAN+3 está elaborando um acordo para o livre comércio com a China em 2010, com a Índia em 2011 e com o Japão em 2012, estabelecendo-se o prazo máximo de 2020 para a transformação da região em uma

gigantesca área de livre comércio até 2020. Os países membros da Associação das Nações do Leste Asiático (ASEAN) - Brunei, Cambódia, Laos, Vietnã, Singapura, Myanmar, Malásia, Tailândia, Indonésia e Filipinas - que se junta à China, Japão, Coreia do Sul e Índia, se reuniram na Indonésia em outubro de 2003 para discutir o acordo nessa área que em 2010 deverá ter 2 bilhões de pessoas e um PIB de quase US\$ 3 Trilhões. Os países com economias menores na região querem maior influência para competir com a China e ao mesmo tempo estão trabalhando para estabelecer a zona de livre comércio com seu gigantesco vizinho. (BRITTO; BRUNHARA; BRITTO, 2004)

2.4.5 Outros acordos plurilaterais

Além dos acordos descritos acima, diversos instrumentos têm sido criados com o objetivo de incrementar o comércio internacional, em especial as exportações dos países em desenvolvimento. Os RTAs (Regional Trade Agreements) e acordos não-recíprocos de comércio preferencial, baseados no sistema GSP (Generalized System of Preferences) podem proporcionar acesso preferencial de determinados produtos de países em desenvolvimento aos mercados de alguns países desenvolvidos, sendo previsto tratamento especial para os LDCs (least developed countries). Por exemplo,

Em 2000, o *United States' African Growth and Opportunity Act* (AGOA) ampliou o programa GSP básico em, favor dos países subsaarianos, providenciando tratamento *duty-free* para mais produtos, incluindo a indústria têxtil e confecções (UNCTAD, 2006:78 e seg.).⁵

Embora estes acordos em princípio devessem proporcionar o aumento e a diversificação das exportações dos LDCs para os países desenvolvidos, os ganhos têm sido modestos. Na prática, em função de dificuldades de produção e/ou adequação a normas tais como garantias de origem, os LDCs só conseguem usufruir das vantagens da preferência em situações (país/produto) muito específicas, como por exemplo, “...in 2005, petroleum accounted for over 92% of AGOA imports...into the US” (idem).

Finalmente, os FTAs (*Free-trade agreements*) podem proporcionar melhores condições de acesso aos mercados dos países desenvolvidos àqueles países em desenvolvimento que geralmente não são incluídos nos GSPs, embora estes acordos geralmente impliquem reciprocidade e concessões que vão além das normalmente contidas nos acordos multilaterais.

⁵ In 2000, the United States' African Growth and Opportunity Act (AGOA) amended the basic GSP program in favor of designated sub-Saharan African countries, providing duty-free treatment for a much wider range of products, including textiles and apparel (UNCTAD, 2006:78 e seg.).

Além disso, “many bilateral agreements also cover more areas than trade in goods, such as services, investments and competition, which developed countries tried to incorporate in the multilateral trade agenda, but with limited success” (ibid).

Estas considerações sugerem que apesar de existirem diversos instrumentos para o incremento das exportações dos países em desenvolvimento, os resultados ainda têm sido limitados. A seguir, são discutidos alguns aspectos mais específicos do comércio internacional dos países em desenvolvimento.

2.5 *Panorama dos Emergentes*

Desde o início dos anos de 1960, a participação dos países em desenvolvimento no comércio internacional tem aumentado em função de um crescimento médio das suas exportações superior à média dos demais países, tanto em mercadorias (12% a.a. de 1960 a 2002, contra 11% dos países desenvolvidos) quanto em serviços (respectivamente, 9 e 8% a.a., de 1980 a 2002), segundo dados da OMC.

O saldo do comércio de mercadorias dos países em desenvolvimento passou de um déficit de 4% no início dos anos 1970 para um superávit de 20% em 1980 – o que pode ser atribuído em boa parte ao aumento dos preços do petróleo a partir das crises de 1974 e 1979 – recuando então até atingir 2% em 1990 e retornando em meados da década aos níveis de 1970. Quanto aos serviços, os países em desenvolvimento apresentaram saldos negativos durante todo o período, com melhor desempenho nos anos 1980 e 90. Já os países desenvolvidos apresentaram saldos negativos no comércio de mercadorias ao longo dos anos 1970, 80 e 90 e saldos positivos no comércio internacional de serviços durante as décadas de 1980 e 90 (UNCTAD, 2004).

Em síntese, o comércio internacional no final do século XX foi caracterizado por um crescimento da participação dos países em desenvolvimento. A partir dos anos 1970, o cenário das exportações dos países em desenvolvimento assume maior complexidade, com forte crescimento das exportações dos países do Sul e Leste da Ásia, contra crescimento modesto em termos absolutos e redução da participação nas exportações mundiais dos países da América do Sul, Europa Central e do Leste e África.

Os países em desenvolvimento têm se beneficiado do crescimento relativamente estável da economia mundial nos últimos anos, o que possibilitou investimentos em condições favoráveis e a construção de fundamentos macroeconômicos mais sólidos. Não obstante os

progressos obtidos recentemente, esses países enfrentam o triplo desafio de preservar a estabilidade macroeconômica, manter o crescimento e melhorar a distribuição de renda. Este desafio assume aspectos diversos:

Muitos... países em desenvolvimento ... encaram o desafio de obter vantagens de forte influxos de capital para apoiar investimentos, enquanto evitam grandes oscilações na competitividade e aumentos das vulnerabilidades da Balança de pagamentos. Não há uma receita simples que possa ser uniformemente aplicada ... Exportadores de commodities... encararam o desafio ... de construir e diversificar um potencial de crescimento ... Os países na América Latina e em outras partes precisam consolidar progressos recentes rumo a consolidar o equilíbrio no setor público. (OMC – 2006: 33 e seg.).⁶

Em geral, esses países têm promovido reformas, ainda parciais e incompletas, que proporcionaram avanços importantes:

Avanços encorajadores têm sido feitos em direção da reforma baseada no mercado na África, sustentando melhor desempenho de crescimento da região. Os países do antigo bloco do Leste geralmente têm feito bons progressos em reforçar o ambiente de negócios como parte para se integrar na União Européia, enquanto um bom número de países na América Latina tem mostrado como programas objetivos de apoio podem ser bem sucedidos no equacionamento dos problemas da pobreza.⁷ (idem)

Não obstante, uma série de ações – tais como a expansão da liberalização dos serviços na Ásia, as reformas trabalhistas na América Latina, o aperfeiçoamento das políticas para o provimento de infra-estrutura e a exploração dos recursos naturais – necessitam ser implementadas ou aceleradas, em geral exigindo ações conjuntas:

Sustentar um ambiente global favorável ao crescimento sustentado também dependerá de ações conjuntas entre países. Em particular, seria importante encorajar regras de origem transparentes que sejam mais fáceis de cumprir, para gerar um “regionalismo aberto” [...] e para encontrar formas para harmonizar a multiplicidade de padrões e regras [...]. Ações conjuntas são também

⁶ Many ...developing countries ...face the challenge of taking advantage of strong capital inflows to support investment, while avoiding large swings on competitiveness and a buildup of balance sheet vulnerabilities. There is no simple recipe that can be uniformly applied [...] “Commodity exporters [...] face the challenge [...] to build and diversify growth potential [...] Countries in Latin America and elsewhere need to consolidate recent progress toward consolidating public sector balance sheets (OMC – 2006: 33 e seg.).

⁷ Encouraging advances have been made towards market-based reform in Africa that underpin the major improvement of this region’s growth performance, former Eastern bloc countries have generally made good progress in strengthening the business environment as part to join the European Union, while a number of countries in Latin America have shown how targeted support programs can be successful in addressing poverty problems.(idem)

importantes para assegurar ambiente global favorável à superação gradual dos desequilíbrios globais. Enquanto que os passos políticos necessários são em interesse de cada país, ações simultâneas gerariam sinergias.⁸ (ibid).

2.5.1 Acesso a mercados e crescimento das exportações

A sustentação do crescimento dos países em desenvolvimento parece depender, entre outros fatores, da manutenção da disciplina fiscal, da elaboração e aplicação de regulamentos e políticas de comércio consistentes e transparentes e da colaboração entre estes países na busca de objetivos comuns. Por outro lado, o crescimento das exportações desses países depende fortemente das condições de acesso dos seus exportáveis – predominantemente, produtos agrícolas e manufaturas intensivas em mão de obra – aos mercados dos países desenvolvidos.

Embora o comércio entre os países em desenvolvimento tenha crescido nos últimos anos, o comércio com os países desenvolvidos ainda responde pela maior parte das exportações dos países emergentes. Apesar dos ganhos proporcionados pelos acordos da Rodada do Uruguai, especialmente no setor agrícola e têxtil, as políticas protecionistas mantidas pelos países desenvolvidos têm limitado a expansão das exportações dos países em desenvolvimento, como indica a análise das tarifas aplicadas entre 1994 e 2005 (UNCTAD-2006:75 e seg.):

- as tarifas sobre produtos agrícolas e manufaturados intensivos em mão de obra (têxteis, calçados e similares) são mais altas do que as de outros manufaturados;
- em geral, as tarifas aplicadas por países desenvolvidos a importações de países em desenvolvimento são superiores às aplicadas a outros países desenvolvidos e têm sido reduzidas mais lentamente.
- além de tarifas normalmente mais altas, tem sido frequente a aplicação de tarifas específicas (non-ad-valorem) e/ou grandes aumentos (tariff peaks), principalmente em situações de queda dos preços internacionais de produtos agrícolas. Finalmente,

⁸ Sustaining a global environment conducive to sustained growth will also depend on joint actions across countries. In particular, it would be important to encourage transparent rule-of-origin requirements that are easier to meet, to foster “open regionalism” [...], to find ways to harmonize the multiplicity of standards and rules [...]. Joint actions are also important to ensure an environment conducive of the smooth unwinding of global imbalances. While the necessary policy steps are in each country long-term self-interest, concurrent actions across a range of fronts would generate synergies [...] (ibid).

As exportações dos países em desenvolvimento são também negativamente afetadas pela escalada de tarifas nos países em desenvolvimento... Mais pronunciado em *commodities* como carne, açúcar, frutas, cacau, couro e peles, que são os interesses de exportar de muitos dos mais pobres países em desenvolvimento.⁹ (idem).

Além de políticas tarifárias desfavoráveis, as exportações dos países em desenvolvimento enfrentam outras formas de protecionismo aplicadas pelos países industrializados:

Outras formas de proteção agrícola nos países em desenvolvimento são o apoio à produção no mercado doméstico e subsídios à exportação ... De acordo com a OECD, o nível de apoio para os produtores da OECD persiste alto,... uma média de 30% (do total recebido pelas fazendas) em 1995-97 e desde então não tem mudado muito. (ibidem).¹⁰

Cada uma dessas formas de protecionismo impacta as exportações dos países em desenvolvimento de forma diferente, sendo que o principal fator é o acesso aos mercados; as medidas de fronteira (*border measures*) tendem a ser mais distorsivas do que incentivos e subsídios. Não obstante os progressos obtidos desde a Rodada do Uruguai, as políticas protecionistas adotadas pelos países desenvolvidos ainda constituem o maior obstáculo à expansão das exportações dos países em desenvolvimento.

Além das condições do acesso aos mercados, as oportunidades de exportação de um país em desenvolvimento são fortemente influenciadas pelo dinamismo da economia e do comércio externo dos seus principais parceiros comerciais. Segundo o UNCTAD (2006), a análise dos pesos relativos das exportações para cada um dos principais parceiros dos maiores exportadores entre os países em desenvolvimento entre 1990 e 2004 – 91 países, representando 99,7% das exportações totais destes países entre 2000 e 2004 – mostra que:

- a maior parte dos países em desenvolvimento concentra suas exportações em um número pequeno de parceiros; em média, 66,9% das exportações de cada país são absorvidas pelos cinco maiores importadores. É comum que um único país absorva a maior parte das exportações de um país em desenvolvimento, como é o caso do México, que destina 90% das

⁹ Developing countries' exports are also negatively affected by tariff escalation in developed countries [...] more pronounced in commodities such as meat, sugar, fruit, cocoa and hides and skins, which are of export interest to many of the poorer developing countries (idem).

¹⁰ Other forms of agricultural protection in developed countries are domestic support and export subsidies. [...] According to the OECD (2005), the level of support to OECD producer remains high, [...] an average of 30% [of gross farm receipts] in 1995-97 and since then it has not changed much (ibidem).

suas exportações aos EUA, que também têm grande peso nas exportações de vários países nas suas proximidades;

- como esperado, os países mais desenvolvidos são os principais destinos das exportações da maioria dos países em desenvolvimento;
- a importância do Japão e das maiores economias européias tem decrescido, e a posição predominante dos EUA – o principal destino para quase a metade dos países da amostra, principalmente os localizados na América Central e do Sul e os exportadores de combustíveis da África - consolidou-se neste período, enquanto que a importância relativa de China e Índia como destinos predominantes de exportações tem aumentado.

Tabela 2.5-1 - Principais mercados para os países emergentes

Fonte: TDR-UNCTAD 2006:84

MAIN MARKETS FOR DEVELOPING-COUNTRY EXPORTS AND NUMBER OF DEVELOPING COUNTRIES FOR WHICH THEY ARE THE MOST IMPORTANT MARKET.					
1994		1999		2004	
United States	33	United States	40	United States	40
Japan	11	Japan	9	China	9
France	7	France	5	Japan	8
Italy	5	Italy	5	France	3
Brazil	4	Brazil	3	India	3
Germany	4	China	3	Italy	3
United Kingdom	3	India	3	Nietherlands	3
Australia	2	United Kingdom	3	Brazil	2
Belgium and luxembourg	2	Australia	2	South Africa	2
China	2	China, Taiwan province of	2	Thailand	2
Russian Federation	2	Germany	2		
Saudi Arabia	2	Saudi Arabia	2		
Spain	2	South Africa	2		
Thailand	2	Spain	2		
Source: See table 3.2					
Note includes all developing countries Whose correlated average exports accounted for 99.7 for cent at total developing-country exports during the parried 2000-2001 and for which comprehensive date available (i.e 90 countries for 1991 and 91 for 1999 and 2001). The table lists only these countries that were the mien as port destinations of at lost take developing countries in the respective years.					

Segundo o UNCTAD (2006), existem dois grupos de fatores que parecem influenciar a relação entre as exportações de um país em desenvolvimento com a prosperidade de seus principais parceiros comerciais. Um primeiro grupo determina se dois países são uma “boa dupla”: distância geográfica, a sobreposição entre a composição das suas pautas de exportação/importação, e a competitividade do país exportador. Um segundo grupo indica em que extensão as mudanças do desempenho econômico do parceiro influencia as oportunidades de exportação do país: tamanho econômico relativo dos sócios, mudanças na atividade econômica do parceiro e a sua razão importações/PIB.

A tabela a seguir traz os quinze países em desenvolvimento com melhor e pior evolução das suas exportações em resposta às mudanças nas condições da economia mundial nos três períodos de 5 anos entre 1990 e 2004.

Tabela 2.55-2 - Melhores e piores desempenhos em COMEX entre os países em desenvolvimento

Fonte: TDR-UNCTAD 2006:85

RANKING OF DEVELOPING ECONOMIES WITH THE LARGEST AND SMALLEST INCREASES IN EXPORT OPPORTUNITIES FROM WORLD IMPORT DEMAND GROWTH, 1990-2004.		
1990-1994	1995-1999	2000-2004
The 15 developing economies with the largest increase in export opportunities.		
México	México	México.
Angola	Republica Dominicana	republica dominicana
Honduras	Angola	cambodia
Republica Dominica	Gabon	El salvador
Venezuela	Honduras	venezuela
Costa Rica	Venezuela	Gabon
Trinidad e Tobago.	China Macao.	China Macao
Equador	Jamaica	Guatemala
Nepal	Guatemala	Angola
Congo	Bangladesh	Trinidad e Tobago
Panamá	Sri lanka	Honduras
Filipinas	Nicarágua	Iraque
Nigéria	Philippines	Panamá
Gabon	Colômbia	Colômbia
China, Macao	Trinidad e Tobago	Nicarágua
The 15 developing economies with smallest in export opportunities.		
Jordan	Jordan.	Togo
Iraq	Benin	Paraguay
Benin	Togo	Benin
Lebanon	Paraguay	Senegal
Mali	Senegal	Ugandia
Cuba	Lebanon	Lebanon
Togo	Cuba	Mozambique
Paraguay	Mali	Cuba
Cambodia	Yemen	Zâmbia
Mongólia	Sudan	Mali
Kenya	Kenya	Yemen
Myrammar	Dem. People's rep. of Korea	Dem. People's rep. Of korea
Zâmbia	Mozambique	papua nova guiné
Bahrain	Uruguay	Iran, Islamic rep. Of
Senegal	Syrian Arab. Republic.	United Republic of Tanzânia
Source: Unctad Secretariat calculations, based on IMP, direction of trade Statistics, October 2005; UN CONTRADE; and Unctad Mandato 0% of statistics various issues.		
Note: Calculations based on a sample of 9 developing countries whose cumulative average exports in 2000-2001 accounted for 99.7 per cent of total developing-country exports;		

due to missing data on export weights for those countries, The sample covered so countries for 1985-1999 and 91 countries for 2000-2001. The ranking is based on the magnitude of change in export opportunities.

Na análise da tabela acima se destacam três características:

- apenas alguns poucos países constam nos três subperíodos em cada uma das categorias;
- mais da metade dos países com melhor performance em cada subperíodo são geograficamente próximos aos EUA;
- os EUA foram o principal parceiro de praticamente todos os 15 países mais beneficiados nos três períodos, enquanto os menos beneficiados apresentam grande número de pequenos parceiros.

Os resultados acima indicam forte influência do porte econômico dos principais parceiros comerciais e a evolução das exportações dos países em desenvolvimento. Os dados também mostram que os países cujo maior parceiro são os EUA apresentam forte concentração das suas exportações, o que representa um maior risco no caso de queda de desempenho econômico do parceiro.

Utilizando outra metodologia, que desconsidera o tamanho da economia, chega-se aos resultados mostrados na tabela a seguir:

Tabela 2.55-3 - Melhores e piores desempenhos em COMEX entre os países em desenvolvimento

Fonte: TDR-UNCTAD 2006:85

Increase in exports due to rising export opportunities from world import demand growth, 2000-2004. [First Variant]					
Exporting Economy	Destination	Market Share	Average Annual Change	Total Value 2004 Million	Memo item purchasing power of exports 2004(index number 2000=100)
México	United States	88.4	3.0	189 083	109
Republica dominicana	United States	80.1	8.9	1 299	121
Cambodia	United	55.9	14.5	2 415	..

	States				
El Salvador	United States	65.9	2.4	1 474	99
Venezuela	United States	63.8	2.0	35 200	92
Gabon	United States	59.7	11.4	3 970	151
China Macao	United States	49.9	-2.1	2 160	..
Guatemala	United States	53.6	1.8	2 938	98
Angola	United States	38.0	16.6	13 550	157
Trinidad e Tobago	United States	67.7	5.6	5 103	..
Memo item:					
Average:		52.3	6.4	25 819	118
			Second Variant*		
Mongólia	China	47.8	9.3	770	..
Sudian	China	67.4	20.0	3 778	194
China Hong Hong	China	44.1	6.9	259 314	135
Yemen	Thailand	33.9	6.3	5 109	112
Dem. Republic of the Congo	China, Taiwan prov. Of.	27.8	7.3	3 115	115
Oman	China	29.5	3.9	13 342	125
Dem. People rep. Of the Korea	China	41.8	8.9	1 035	...
Cuba	Netherland	22.8	-0.8	1 730	...
Maly	China	32.7	18.2	1 123	145
Miranmar	Thailand	41.4	12.6	2 921	155
Memo Item					
Average		39.9	9.3	29 224	140
Average excl. hong kong (China)		38.3	9.6	3 658	140
Source: See table 3.1.					
Note: See table 3.1. The ranking is based on the magnitude of improved export opportunities					
A) Magnitude of improved export opportunities measured by export market share multiplied with export partner's composite index (Economic Size – import propensity –dp growth)					

Na tabela acima fica evidente a importância da China e outros países emergentes como parceiros comerciais dos países que apresentaram melhor performance em relação às mudanças na demanda mundial de importações no período considerado, principalmente no subperíodo de 2000 a 2004.

É interessante notar que os países com melhor performance na primeira tabela apresentam exportações com maiores valores absolutos, enquanto na segunda constam aqueles com as maiores taxas de crescimento em cada subperíodo.

Isso provavelmente se deve ao fato de que a composição das importações daquelas economias que apresentaram rápido crescimento nos últimos 5 anos, especialmente a China, difere significativamente daquelas economias maiores... a crescente importância dos países em desenvolvimento da Ásia nas importações mundiais é também provavelmente a razão principal para a importância do crescimento da “velha economia” no dinamismo das exportações de produtos específicos dos países em desenvolvimento nos últimos 5 anos. Houve... um robusto crescimento nos valores de exportações um número crescente das commodities primárias, bem como na fabricação de produtos de baixa e média-baixa tecnologia. (UNCTAD, 2006: 82 e seg.).¹¹

Aparentemente, os países mais bem-sucedidos neste desafio se dividem em dois grupos – (1) países com os maiores volumes de exportação e (2) países que apresentam maiores taxas de crescimento das exportações - cujos principais parceiros são, respectivamente, (1) as maiores economias mundiais, com destaque para os EUA, e (2) países em rápido desenvolvimento como a China. Embora haja perspectivas de ganhos generalizados para os emergentes com a rodada Doha e uma maior liberalização do comércio internacional, estudos indicam que ainda que os países em desenvolvimento em geral passem a ter mais acesso aos mercados desenvolvidos, os benefícios estarão muito concentrados em poucos emergentes como Brasil e China.

Modelos CGE (*Computable General Equilibrium*) têm sido usados para estimar os efeitos dos acordos da OMC sobre os fluxos de comércio internacional. Dado que a aplicação destes

¹¹ This is probably due to the fact that the import composition of those economies that have experienced fast growth over the past few years, especially China, significantly differs from that of very large economies [...]. The increasing significance of Asian developing countries in world imports is also likely to be the main reason for the growing importance of the “old economy” in product-specific dynamism of developing-country exports over the few last years. There was [...] robust growth in the export values of an increasing number of primary commodities, as well of manufactures in the low- and medium-low-technology intensive categories (UNCTAD, 2006: 82 e seg.).

modelos depende de premissas simplificadoras e restritivas, os resultados das simulações devem ser interpretados com reservas. Quando da Rodada do Uruguai, os reais benefícios se mostraram bastante abaixo das estimativas fornecidas pela aplicação do modelo (PANAGARIYA, 1999, *apud* UNCTAD, 2006), levando a certo ceticismo quanto à validade das estimativas, principalmente entre os países em desenvolvimento.

Mais recentemente, o Banco Mundial publicou dois estudos incluindo projeções usando modelos CGE sobre os possíveis resultados da Rodada de Doha. O estudo mais recente, usando dados de 2001, apresenta estimativas bastante inferiores dos benefícios potenciais da Rodada (ANDERSON, MARTIN & VAN DER MENSBRUGGHE, 2005, *apud* UNCTAD, 2006) do que os apontados pelo estudo anterior, baseado em dados de 1997 e publicado pelo Banco em 2002.

Em especial, este último estudo mostra uma redução dos ganhos dos países em desenvolvimento, projetando um crescimento até 2015 de US\$ 78 bilhões, cerca de 37% do crescimento projetado para as exportações mundiais no período, sendo este composto por 55% em manufaturados exceto têxteis, 26% em produtos agrícolas e 19% em produtos têxteis. Para os países em desenvolvimento, o crescimento projetado se compõe em, respectivamente, 15%, 53% e 32%, indicando uma possível predominância de produtos com menor valor agregado. Mesmo com essa redução, os autores afirmam haver grande potencial de ganhos para os países em desenvolvimento (*idem*). Todavia, um estudo (ACKERMAN, 2005) indica que, “a closer analysis of the potential gains for developing countries leads to a less optimistic conclusion. In per capita terms, the global gains of \$96 billion by 2015 resulting from the likely Doha scenario amount to [...] less than a cent a day (!) for those living in developing countries. (ACKERMAN, 2005, *apud* UNCTAD, 2006:78)”.

Outros estudos (POLASKY, 2006; FERNANDEZ DE CORDOBA & VANZETTI, INÉDITO; IMF & WORLD BANK, 2005, *apud* UNCTAD, 2006) parecem confirmar que, para os países em desenvolvimento, as tendências para o crescimento das exportações nos próximos anos são de ganhos relativamente modestos e bastante concentrados em poucos países, com possíveis perdas para outros. Apenas seis países - Argentina, Brasil (principalmente produtos agrícolas), China (principalmente manufaturados), Índia, Indonésia e Tailândia - receberiam 73,3% destes ganhos, enquanto “alguns países, como Bangladesh, México e Vietnã poderiam inclusive sofrer perdas” (UNCTAD, 2006:78 e seg).

2.5.2 O despontar dos BRICs

Esta tese tem como foco central a compreensão das peculiaridades da gestão internacional de empresas de países emergentes. Nesse bloco, ganham destaque os países emergentes denominados BRICs. Ao longo dos próximos cinquenta anos, o grupo formado por Brasil, Rússia, Índia e China - os chamados BRICs - poderá transformar-se em uma força muito maior na economia mundial do que é agora ou do que muitos investidores imaginam atualmente. Um estudo da Goldman Sachs (2003), baseado em projeções demográficas e modelos da acumulação de capital e do crescimento da produtividade, projeta o crescimento do PIB, a renda per capita e os movimentos monetários nas economias de BRICs até 2050 e os compara com as projeções a longo prazo para o G6 de hoje (EUA, Japão, Alemanha, França, Itália e Reino Unido, apresentando “resultados surpreendentes”:

Como grupo, o BRICs poderá ser maior do que o G6 por volta de 2039, a economia da Índia maior do que a do Japão em 2032, e a da China maior a do que os EUA até 2041 (e de que todas as demais até 2061). [...] Por volta de 2025, os BRICs podem atingir a metade do tamanho do G6; atualmente, representam menos de 15%. [...] Do G6 atual, somente os EUA e o Japão tendem a estar entre as seis maiores economias do mundo em 2050. [...] A Índia tem o maior potencial de crescimento nos 30 a 50 próximos anos, devendo superar 5% nos próximos 30 anos e se manter perto desta taxa até 2050. Em conjunto, o crescimento dos BRICs deverá reduzir-se [...] por volta de 2050, somente a Índia teria taxas de crescimento significativamente acima de 3%. (GOLDMAN SACHS, 2003:2)

Segundo o mesmo estudo, a taxa de crescimento do PIB brasileiro deve manter uma média de 3.6% nos próximos 50 anos fazendo com que a economia do Brasil alcance a da Itália até 2025, França até 2031 e Reino Unido e Alemanha até 2036. A taxa de crescimento do PIB da China deverá cair dos 8.1% projetados para 2003 para 5% em 2020 e cerca de 3,5% em meados dos 2040. Mesmo assim, com as altas taxas de investimento e sua grande força de trabalho, a China deve transformar-se na maior economia do mundo até 2041. As projeções do crescimento da Rússia são obstaculizadas por uma tendência de redução da população; não obstante, por volta de 2050, o PIB per capita da Rússia deverá ser o mais alto dos BRICs e o único comparável aos do G6. A economia de Rússia deve alcançar a da Itália em 2018, a França em 2024, o Reino Unido em 2027 e a Alemanha em 2028.

Enquanto o crescimento no G6, no Brasil, na Rússia e na China deve se reduzir significativamente ao longo destes 50 anos, as projeções do estudo indicam que a taxa de crescimento da Índia deve permanecer acima de 5% durante todo o período, levando o seu PIB a ultrapassar aquele do Japão até 2032. Mesmo sendo o único país entre os BRICs cuja

população deve continuar a crescer durante todo o período, a Índia tem o potencial de elevar a sua renda per capita (em US\$) em 35 vezes em relação à atual. Ainda assim, a renda per capita da Índia continuará significativamente mais baixa do que as dos outros países considerados.

À medida que as economias emergentes crescem, têm o potencial de apresentar taxas de crescimento mais elevadas, em função de dois fatores: (i) economias em desenvolvimento têm menos capital por trabalhador do que economias desenvolvidas, portanto o retorno sobre o capital é mais elevado e uma taxa de investimento dada resulta em um crescimento mais elevado do estoque de capital; (ii) países emergentes podem usar tecnologias disponíveis para igualar-se. O crescimento do PIB pode ser entendido em três componentes: crescimento no emprego, crescimento no estoque de capital e progresso técnico.

Enquanto pode levar algum tempo para o nível do PIB dos BRICs aproximar-se do nível do G6, sua participação no crescimento da demanda deverá crescer muito mais rapidamente. Dado que é o crescimento da demanda que geralmente determina os retornos, pode ser particularmente útil avaliar as oportunidades nestes mercados. De acordo com o estudo da GS (2003), os BRICs devem superar o G6 como uma fonte do crescimento no poder de compra até 2013. Ainda segundo o estudo, a partir 2009 o aumento anual dos gastos totais dos BRICs poderá superar o do G6, mais do que dobrando a taxa de crescimento atual e atingindo o dobro do crescimento do G6 por volta de 2025 e quatro vezes até 2050.

Os vizinhos regionais deverão beneficiar-se das oportunidades geradas pelo crescimento dos BRICs. Com a Ásia potencialmente respondendo por três das quatro maiores economias do mundo em 2050, podem-se esperar importantes deslocamentos políticos para essa região. O crescimento de China já tem tido impacto significativo nas oportunidades para o restante da Ásia, e um crescimento forte e sustentado nas outras economias dos BRICs poderá ter impactos similares sobre seus principais parceiros regionais.

A importância relativa dos BRICs como um motor do crescimento da demanda e do poder de compra poderá aumentar rapidamente e um crescimento mais forte destas economias poderá inclusive neutralizar o impacto negativo causado pelo aumento da idade média das populações e do crescimento mais lento das economias avançadas de hoje. Este crescimento pode ainda conduzir ao crescimento da demanda de capital nestes mercados e a maiores retornos, levando a um rápido crescimento do peso dos BRICs nos portfólios de

investimentos, com forte aumento dos fluxos de capital para esses países resultando em importantes realinhamentos monetários.

2.5.3 O fenômeno chinês

Entre os BRICs, a China requer uma análise mais aprofundada, considerando a sua importância na economia e no comércio internacional. Em dezembro de 1978, o então primeiro-ministro chinês, Deng Xiaoping, lançou o plano de reforma econômica que em poucos anos levou a China à vanguarda dos países emergentes e à disputa pela hegemonia mundial com os países desenvolvidos. No front externo, o plano baseou-se “na abertura aos investimentos estrangeiros e no incentivo ao comércio internacional, com o objetivo de promover as exportações e, em decorrência, assegurar a geração de superávits comerciais, o acúmulo de reservas cambiais e a criação de empregos” (MACHADO; FERRAZ, 2005). As exportações e as importações de equipamentos e matérias-primas destinados à produção para o mercado externo foram isentadas do pagamento de qualquer imposto. Foram criadas diversas Zonas Francas e cinco Zonas Econômicas Especiais (ZEEs) - Xiamen, Shenzhen, Zhuhai, Shantou e Hainan – “estrategicamente localizadas nas proximidades de importantes portos, todas voltadas para o mercado externo.” Nas ZEEs, as empresas estrangeiras foram isentadas de tributos e tiveram “livre remessa de lucros e dividendos para o exterior desde o primeiro ano, bastando para tanto, em contrapartida, exportar entre 10 e 20% da produção” (MACHADO; FERRAZ, 2005).

Entre 1979 e 2003, as exportações e importações chinesas cresceram a taxas equivalentes a médias anuais de quase 16% e 15%, respectivamente.

Em decorrência, a corrente de comércio aumentou mais de 40 vezes no período (de US\$ 20,5 bilhões para US\$ 851,1 bilhões) e a participação do comércio externo no PIB elevou-se de 9,8% em 1979 para 36,0% em 2003. Nesse contexto, a China passou a ocupar o terceiro lugar no ranking mundial dos maiores exportadores, superada apenas pelos Estados Unidos e a Alemanha, com mais de 25 mil empresas participando do comércio exterior. Os excepcionais resultados obtidos nesse campo possibilitaram ainda ao País acumular o maior volume de reservas cambiais do mundo, superiores a US\$ 500 bilhões em 2003, incluindo as de Hong Kong (IDEM).

Já em 2002, o volume de comércio China com o mundo ultrapassava US\$ 600 bilhões nas transações de exportação e importação, representando em média 5% do comércio internacional (BRITTO; BRUNHARA; BRITTO, 2004). Os mesmos autores destacam a importância e o potencial da parceria entre China e Brasil - este responsável por pouco menos de 1% do comércio internacional - considerando que ambos são “jogadores de peso neste

cenário devido aos seus potenciais mercados consumidores e enorme fonte de matéria-prima e mão de obra de custo muito reduzido se comparado com as grandes potências econômicas mundiais.” O tema do comércio do Brasil com a China – e outros parceiros emergentes – será retomado mais adiante.

À medida que as economias avançadas de hoje passam a responder por uma parcela decrescente da economia de mundo, os deslocamentos no poder de compra poderão oferecer oportunidades significativas para muitas de companhias globais de hoje. Investir e envolver-se nos mercados emergentes “certos” pode transformar-se numa escolha estratégica cada vez mais importante para muitas empresas. Como já enfatizava o estudo anteriormente discutido da Goldman Sachs, (2003:4), “as maiores economias do mundo (pelo PIB) podem já não ser as mais ricas (pela renda per capita), tornando mais complexas as escolhas estratégicas das empresas.”

Tabela 2.55-4 - Crescimento do PIB para os BRICS (médias quinquenais projetadas)

%	Brazil	China	India	Russia
2000-2005	2.7	8.0	5.3	5.9
2005-2010	4.2	7.2	6.1	4.8
2010-2015	4.1	5.9	5.9	3.8
2015-2020	3.8	5.0	5.7	3.4
2020-2025	3.7	4.6	5.7	3.4
2025-2030	3.8	4.1	5.9	3.5
2030-2035	3.9	3.9	6.1	3.1
2035-2040	3.8	3.9	6.0	2.6
2040-2045	3.6	3.5	5.6	2.2
2045-2050	3.4	2.9	5.2	1.9

Fonte: GOLDMAN SACHS, 2003:4

2.5.4 FDI e TNCs emergentes

As reflexões acima indicam uma importante mudança de paradigmas na economia internacional, que apresenta outro desdobramento recente: o crescimento do número, porte e importância de empresas multinacionais originárias de países em desenvolvimento. Considerando que são as empresas – e não os países em si – que praticam o comércio internacional, e que empresas globais originárias de um determinado país alavancam os negócios globais desse país, cabe fazer uma breve avaliação sobre o panorama das multinacionais (MNCs ou TNCs) emergentes, dividindo a análise pelos emergentes de cada região geográfica e analisando brevemente a sua evolução e o seu desempenho recente. A seguir, é desenvolvida uma discussão das influências dos investimentos estrangeiros diretos (IED ou FDI, *foreign direct investment*) das MNCs emergentes, tanto sobre a economia do país de origem (*source country*) quanto do anfitrião (*host country*).

Nos últimos anos, a importância das multinacionais emergentes no cenário mundial tem crescido de forma expressiva, como evidenciado por diversos indicadores do UNCTAD (2006). Seu número cresceu 450% na última década (contra 47% das MNCs baseadas em países industrializados), 47 delas constavam da Fortune 500 em 2005 (em 1990 eram apenas 19), com presença particularmente marcante nas indústrias de transporte de contêineres, refino de petróleo e aço.

Seu porte médio tem crescido, bem como o seu grau de internacionalização – vendas, colaboradores e patrimônio alocados no mercado externo em relação ao total. Enquanto apenas cinco das 100 maiores MNCs do mundo são estatais (três das quais emergentes), quase um quarto das 100 maiores MNCs de países emergentes são de propriedade dos seus governos.

As tabelas e comentários a seguir buscam oferecer um cenário geral das principais MNCs emergentes segundo suas regiões de origem – África, Ásia, América Latina e Caribe e Leste da Europa – sintetizando dados de fontes diversas que foram organizadas dentro de um estudo da UNCTAD, no qual “special attention is paid to geographical and industrial distribution,

market orientation (regional versus global) and ownership patterns¹² (UNCTAD, 2006: 122 e seg).”

Tabela 2.55 -5 – 20 maiores MNCs por faturamento e atividades

Fonte: UNCTAD, 2005

Table III.14. Top 20 TNCs, ranked by revenue and their activities, 2005 or latest available year (Companies in bold are based in a developing or transition economy)

Rank	Primary		Manufacturing					Services				
	Mining	Automobile	Chemical	Electronics	Petroleum refining	Steel	Banking ^a	Construction	Container shipping	Telecommunications		
1	BHP Billiton Ltd.	General Motors	BASF Group	Samsung	BP	Arcelor	Citigroup	VINCI	A.P. Moller-Maersk	MTI Corporation		
2	Alcoa Inc.	DaimlerChrysler	Dow Chemical	Honda	ExxonMobil	Midwest Steel	JP Morgan Chase & Co	Bechtel	Mediterranean Shipping	Deutsche Telekom		
3	Alcan Inc.	Popeye Motor	Bayer Group	Mitsubishi Electric	Royal Dutch/Shell	Hyundai Steel	HSBC Holdings	Skanska AB	EMSA Group	Samsung		
4	Shougang	Ford Motor	Elf de Paris de Reunyon	Sony	Tosol	IF Steel	Bank of America Corp	Shimizu Corp.	Evergreen Group	France Telecom		
5	Companhia Vale do Rio Doce	Wolfsburg	Mitsubishi Chemical	Samsung Electronics	Chemex Corp.	Pooch	Crédit Agricole Group	Bechtel	Hapag-Lloyd	Veolia Group		
6	Phelps Dodge Corp.	Hyundai Motor	Lyondell Chemical	Toshiba	ConocoPhillips	Residual	Royal Bank of Scotland	Fluor Corp.	China Shipping	MTI Dalian		
7	Commodity Metals Co.	Hyundai Motor	Sasol Basic Refs	Tyco International	Stamper	IG Steel	Mitsubishi UFJ Financial Group	Tata Steel	APL	Telecom Italia		
8	The Southern Electric Co.	Peugeot	Alcoa Metal Group	LG Electronics	EM	Corus Group	MetLife Financial Group	Group ACS	Hanjin Seaside	SBC Communications		
9	Iron Ore Ltd.	Flat	Dynagas	Royal Philips Electronics	CRPC	Novac	INGOS	Heidelberg	OOCL Container Lines	Telefonos		
10	Aluminum Corp. of China Ltd.	BMW	Hydrex	Mitsubishi Electric	Valero Energy	ThyssenKrupp	RAP Paribas	Obayashi Corp.	MYE	BT Group		
11	Foreign Refining Company Ltd.	Renault	Asahi Kasei	Sharp	Marathon Oil	Yokohama	Bank of China	Canal	Mitsui O.S. S. Line	Clayton Wireless		
12	Tata Steel Ltd.	Pohang Iron	Al-Liquid Group	Sanyo Electric	Shell	International Steel Group	Santander Central Hispania	Tokai Marine Corp.	OOCL	AT&T		
13	Southern Copper Corp.	Hyundai Motor	Samsung Chemical	Electrolux	Royal Dutch/Shell	Corus Group	Bank of China	Royal BAM Group	CSAV Group	EDC Corporation		
14	Chow Tai Fook Inc.	Daewoo	Mitsui Chemicals	Hitachi	Novac	Novac	Bank of China	China Railway Engineering	China Railway Construction	System		
15	Comcast Corporation	Wine	LG Chem	Samsung Electric Indonesia	Pakistan	China Steel	Southern Metal	China Railway Construction	China Railway Construction	China Mobile		
16	Highland Steel and Vanadium	Johnson Controls	DSM	Lenovo Electric	Pakistan	Southern Metal	Walt Disney Co	CSCEC	Yang Ming Line	China Mobile (Hong Kong)		
17	Eastman Chemical Corp.	Daimler	PPS Indonesia	Whisper	Hyundai Oil	Evco Holding	Bank of China	BBR	Hanjin Seaside	Telefonos		
18	Timor Metals Corp.	Hyundai Motor	Sabry Group	Schneider Electric	Hyundai Oil	Steel Authority of India Limited	Wachovia Corp.	Yantai	China Pacific	China Telecom		
19	Bechtel Engineering Material	Hyundai Motor	Hyundai Chemicals		
20	Sibmin Mining Co.	Sasol Motor	Dynagas		

Source: UNCTAD, based on various sources.

^a Ranked by volume of production of crude steel.

^b Ranked by Tier 1 capital (mainly shareholder equity).

^c Ranked by capacity.

As maiores MNCs africanas são sul-africanas e egípcias (em menor número) e atuam em diversos setores, com destaque para mineração, química, metalurgia, papel e empresas de varejo e serviços de telecomunicações, mídia e transportes. Várias delas apresentam grau de internacionalização bastante elevado. De forma geral, seus investimentos e operações se concentram no continente africano e apenas algumas mantêm presença em outros continentes.

Argélia, Botsuana, Costa do Marfim, Libéria, Líbia, Marrocos e Nigéria sediam MNCs de menor porte e com presença predominante nos países vizinhos e investimentos principalmente em recursos naturais (UNCTAD, 2006).

Da lista das 100 maiores MNCs emergentes do mundo, quase oitenta são asiáticas. A expansão das MNCs na Ásia acompanhou o forte crescimento de algumas economias da região, relacionado com políticas de abertura comercial e integração regional que viabilizaram

¹² special attention is paid to geographical and industrial distribution, market orientation (regional versus global) and ownership patterns.

a inserção de países e empresas no sistema produtivo global. A maior parte das MNCs asiáticas já surgiram como global players, altamente internacionalizadas e competitivas.

As características dos países, regiões e empresas asiáticas variam amplamente, sendo, portanto, conveniente abordar a sua análise de forma separada pelas suas principais regiões: Leste e Sudeste, Sul e Oeste (Oriente Médio). As maiores MNCs asiáticas estão no Leste e Sudoeste: China, Malásia e os quatro “tigres” (*four Asian NIEs*) – Coréia, Singapura, Taiwan e Tailândia - sediavam 77 das 100 maiores MNCs emergentes do mundo em 2004, operando em virtualmente todos os setores. Na análise da Unctad,

Entre as TNCs dos países em desenvolvimento, companhias das NIEs foram pioneiras na busca de estratégia global. Características diferentes e estruturas destas economias têm influenciado a especialização e forças das suas corporações. Como entrepostos comerciais e centros financeiros, Hong Kong e Singapura são a “casa” de grandes TNCs no setor de serviços. A República da Coréia e a província de Taiwan da China ostentam um grande número de TNCs competitivas em manufatura, enquanto Singapura também tem grandes TNCs industriais, particularmente eletrônicos, alimentos e bebidas. (UNCTAD 2006:122 e seg.).¹³

Na Coréia, boa parte das MNCs se originaram dos *chaebols* – grandes conglomerados privados apoiados por políticas governamentais. Fortemente atingidos pela crise de 1997, estas empresas se reestruturaram e tornaram-se *global-players* mais abertas e competitivas, marcando presença nos mercados globais com marcas como Hyundai, Samsung e LG.

Já em Taiwan, a maior parte das empresas se especializou em OEM (original equipment manufacturing) - salvo exceções, como a Acer. Das 100 maiores MNCs emergentes no mundo, 15 são de Taiwan e outras 15 de Singapura. O Estado mantém boa parte do controle dessas últimas, o que também ocorre com as principais MNCs sediadas na Malásia e diferentemente da situação predominante na Tailândia, onde o principal vetor do crescimento e internacionalização das MNCs foi o relacionamento com grandes transnacionais dos países industrializados.

¹³Among developing-country TNCs, companies from the NIEs pioneered the pursuit of a global strategy. Different characteristics and structures of these economies have influenced the specialization and strengths of their corporations. As trade entrepôts and financial centers, Hong Kong (China) and Singapore are home to some very large TNCs in the services sector [...]. The Republic of Korea and Taiwan Province of China boast a number of large and competitive TNCs in manufacturing, while Singapore also has large TNCs in manufacturing, particularly in electronics and food and beverage (UNCTAD 2006:122 e seg.).

Quanto às MNCs chinesas, há duas “gerações“ delas. A partir dos anos de 1970, com a nova política de “portas abertas“, algumas grandes empresas estatais monopolistas chinesas iniciaram operações em outros países, em geral começando por Hong Kong. Do início dos anos 1990 em diante, começaram a surgir grandes empresas – com estruturas de propriedade diversificadas entre empresas privadas, governos locais e participação estrangeira - nos setores de eletrônica, telecom e informática, que rapidamente se estabeleceram como *global-players* a exemplo da Lenovo, que recentemente adquiriu o negócio de PCs da IBM.

No sul da Ásia, apenas a Índia sedia MNCs, sendo que apenas uma – a ONGC, Oil and Natural Gas Corporation – consta na lista das 100 maiores MNCs emergentes. As principais empresas atuam nos setores de software e TI e são pioneiras no negócio de outsourcing destes serviços, porém há também empresas importantes nas indústrias de farmácia e biotecnologia, hospitalidade, automotiva e outras. Grandes grupos industriais indianos têm-se expandido por meio da verticalização *upstream* (aquisição de fornecedores) em países como Austrália e Canadá e a ONGC e outras têm investido em exploração de petróleo, refino e distribuição de derivados em outros países. Os principais destinos dos investimentos das MNCs indianas são os EUA – com ênfase em TI e farmacêuticos - seguidos de Federação Russa, Mauritius e Sudão, predominantemente em exploração de petróleo (UNCTAD, 2006).

A maioria das MNCs do oeste da Ásia (Oriente Médio) são grandes estatais dos países produtores de petróleo que atuam em escala mundial nesta indústria, com destaque para a Saudi Industries Corporation, que controla 5% do mercado mundial de petroquímica. Não obstante, cerca da metade dos FDI (foreign direct investments) oriundos desta região provém da Turquia, através principalmente de dois grandes conglomerados – Koç Holding e Sabanci Holding – e da Turkish Petroleum Corporation (TPAO). Além destas, diversas MNCs atuam em escala regional nos setores de serviços de telecomunicações, construção e operação portuária. Nesta última, a estatal DP World – Dubai Ports World – tornou-se recentemente uma das três maiores do mundo na indústria, ao adquirir o controle da empresa britânica P&O.

Com estas breves reflexões, buscou-se apresentar um panorama geral das MNCs asiáticas e evidenciar as grandes diferenças existentes entre regiões e empresas no continente. A seguir, é apresentado um panorama das MNCs com sede em países da América Latina e Caribe.

O investimento direto no exterior não é um fenômeno novo na AL – diversas empresas latino-americanas o têm realizado desde os anos de 1960 e 70. Apesar das pressões decorrentes da

globalização - que levaram algumas empresas a buscar estratégias de internacionalização, inclusive via investimentos diretos, a partir do início dos anos 1990 - as empresas latino-americanas têm buscado a sua internacionalização em um ritmo muito mais lento do que as suas congêneres asiáticas. Apenas algumas poucas MNCs da AL estão estabelecidas como global players, com vendas externas superando 50% das vendas totais.

Atualmente, as maiores MNCs latino-americanas (chamadas “translatinas”) estão localizadas no Brasil e no México. Geralmente, suas atividades enfocam determinadas indústrias primárias – petróleo, mineração, aço, cimento - algumas manufaturas de bens de consumo de massa e alguns serviços, apresentam estratégias regionais e a participação das vendas internacionais tende a ser baixa (UNCTAD, 2006). Para um autor citado no estudo da Unctad,

A composição setorial bem como o foco regional das TNCs da AL reflete largamente a especialização produtiva e tecnológica que foi favorecida por décadas de políticas de substituição de importação... altas barreiras de proteção minaram os incentivos para a inovação e tecnologia. (BETHEL, 2003; QUADROS CARVALHO & BERNARDES, 1998; BONELLI, 1998, apud UNCTAD, 2006:122 e seg).

Com a crise da dívida externa, a partir de 1982, os países da AL iniciaram o processo de abertura econômica e comercial, liberalização e privatização. Nesse novo ambiente, alguns setores prosperaram – telecomunicações, energia, papel e celulose, ferro e aço, alumínio, petroquímica – e outros foram prejudicados. Entre estes últimos, calçados, têxteis e móveis são exemplos de setores que não acompanharam a competitividade global após a retirada das barreiras comerciais (CIMOLI et al, 2001; KATZ, 2001, *apud* UNCTAD, 2006). A intensificação da competição levou algumas empresas a buscar a internacionalização como condição de sobrevivência.

Se por um lado algumas MNCs latino-americanas têm-se destacado em seus setores de atuação – como é o caso da Embraer, da Televisa mexicana e das vinícolas chilenas Concha y Toro e Viña Santa Rita - várias desapareceram dos rankings ao serem incorporadas por outras MNCs, como por exemplo, na compra da YPF argentina pela Repsol em 1999. Também tem ocorrido o oposto, com as translatinas comprando outras MNCs e/ou participando de processos de privatização em outros países (ECLAC, 2004, apud UNCTAD, 2006).

Parece haver algumas características em comum entre as “translatinas” e as MNCs do Sudeste Europeu e CIS – as chamadas “economias em transição (do socialismo planejado para o modelo de livre mercado) - talvez devido a possíveis paralelos entre o processo de formação

das primeiras em um contexto de substituição de importações fortemente influenciado pelo Estado e a herança das economias planejadas destas últimas. Nos dois grupos, há poucas empresas com expressão internacional, o foco é principalmente regional e com forte ênfase em setores ligados a recursos naturais, principalmente petróleo, gás, energia e mineração.

Nesses setores, destacam-se algumas MNCs de origem russa, tais como a Lukoil, Gazprom e UES, gigantes com vendas superiores a US\$ 25 bilhões e Norisk Niquel, Evraz e várias outras com vendas na ordem de US\$ 5 a 7 bilhões (UNCTAD, 2006). Enquanto algumas apresentam alto grau de internacionalização – a Lukoil, por exemplo, opera em todas as etapas da cadeia do petróleo em dezenas de países em quatro continentes – outras mantêm foco regional, como a estatal UES (geração e distribuição de energia). Considerando a tradição da indústria de defesa e aeroespacial russa, chama a atenção a virtual ausência de empresas de alta tecnologia, exceção feita às operadoras de telefonia móvel.

Várias MNCs russas são de propriedade privada, inclusive com participação estrangeira em algumas companhias, ainda que a presença do Estado russo permaneça marcante, principalmente em setores considerados estratégicos como energia. Segundo a UNCTAD (2006), “the future role of the Russian State in outward FDI remains uncertain, but recent indications suggest that its share in natural resources may increase”, deixando grandes dúvidas sobre a evolução do processo de abertura e liberalização da economia naquela região.

A discussão acima parece indicar que os investimentos de MNCs emergentes podem produzir impactos importantes sobre economias em desenvolvimento. Segundo UNCTAD (2006), tanto a economia do país de origem quanto a do país de destino (source-country e host-country, respectivamente país-sede e país anfitrião) podem beneficiar-se de investimentos estrangeiros diretos (IED) de MNCs originárias de países em desenvolvimento. Todavia esses investimentos podem também representar riscos. O resultado líquido depende dos vários fatores tais como o nível do desenvolvimento do país, de sua estrutura econômica e de suas políticas, por um lado, e por outro nas motivações das MNCs, na escolha do setor onde será realizado o investimento e na modalidade da entrada. Os ganhos privados das MNCs e os benefícios a ambos os países podem convergir ou divergir, dependendo do contexto e de como as intervenções políticas do país-sede e do país-anfitrião são projetadas e executadas.

O IED externo pode contribuir direta e indiretamente para o desenvolvimento da economia do país-sede. Provavelmente, o resultado mais importante para o país-sede da empresa que realiza IED externo é o incremento na competitividade e desempenho das empresas e

indústrias envolvidas, que contribuirão para a evolução industrial e promoção de atividades de maior valor agregado e para a melhoria do desempenho das exportações, da renda nacional e das oportunidades de emprego.

A competitividade da empresa se refere à sua habilidade de sobreviver e crescer ao alcançar seu objetivo final de maximizar lucros, de reter ou de melhorar sua participação de mercado e de adaptar-se às mudanças em seu ambiente interno e externo de forma a garantir sua operação a longo prazo. De forma geral, um projeto de IED externo só pode beneficiar a economia do país-sede como um todo se tiver um impacto positivo no desempenho geral da empresa-matriz.

Através de IED em busca de eficiência (*efficiency-seeking FDI*), as empresas podem melhorar sua competitividade obtendo insumos mais baratos ou conseguindo economias de escala com a integração vertical e horizontal. IED em busca de recursos naturais (*natural-resource-seeking FDI*) podem também contribuir para a competitividade da empresa e tem sido uma estratégia cada vez mais adotada por MNCs emergentes em indústrias primárias. Investir em ativos estratégicos (*strategic-asset-seeking FDI*) em países desenvolvidos pode proporcionar às MNCs emergentes as condições para a produção de produtos de maior valor agregado e de serviços, aumentando sua competitividade.

Em países emergentes - como nos desenvolvidos - as interações entre as operações estrangeiras e domésticas das MNCs e as conexões entre suas operações-base e outros negócios domésticos determinarão o impacto na economia local. Os impactos positivos do IED externo na economia local se originam da melhoria da competitividade da empresa investidora e dependem de este conduzir ou não a melhorias na competitividade para indústrias em geral e na economia como um todo.

Por outro lado, o IED externo pode oferecer diversos riscos para a economia do país-sede: as saídas de IED podem resultar em reduções no investimento doméstico e no estoque de capital, além do esvaziamento de partes da economia e perda de empregos. O resultado líquido para a economia do país-sede depende fundamentalmente das suas características, bem como dos motivos e das estratégias de investimento externo das empresas.

Qualquer que seja a sua fonte, o IED afeta o bem-estar, o crescimento e o desenvolvimento econômicos do país-anfitrião de diversas maneiras (W1R93, W1R99, apud UNCTAD, 2006):

- Ao estabelecer operações locais, geralmente através de uma ou mais filiais, as MNCs interagem com a economia local construindo instalações de produção e empregando e treinando trabalhadores;
- Essas filiais estabelecem relacionamentos com fornecedores e distribuidores locais que podem estimular a produção nessas empresas, além de constituir um canal para transferência da tecnologia;
- As filiais podem ter uma variedade de efeitos indiretos sobre as empresa locais; por exemplo, o impacto da competição pode tanto estimular as empresas locais a melhorar seu desempenho quanto, inversamente, provocar falências por causa da maior eficiência das filiais;
- O aumento do potencial de emprego e renda devido à entrada de IED pode resultar em efeitos multiplicadores na economia do país-anfitrião, por outro lado a aglomeração (crowding) de empresas pode ter o impacto oposto.

A extensão e a natureza desses efeitos e o resultado líquido para a economia do país-anfitrião dependem, entre outros fatores, da escala do IED inicial, a tecnologia usada, o número de colaboradores empregados e o treinamento e os salários oferecidos, a orientação do mercado das filiais estrangeiras na economia, o grau em que as filiais obtêm bens e serviços localmente e a proporção dos lucros reinvestidos, bem como das circunstâncias que prevalecem na economia do país-anfitrião (UNCTAD, 2006).

Na análise apresentada pela Unctad, os projetos IED de países emergentes tendem a diferir em diversos aspectos de IED daqueles originado em países desenvolvidos em dois aspectos básicos:

- São predominantemente dirigidos a países em desenvolvimento, inclusive LDCs (least developed countries, países sub-desenvolvidos);
- As motivações, as vantagens buscadas, as forças competitivas ou as vantagens específicas das MNCs emergentes diferem em diversos aspectos daqueles de MNCs dos países desenvolvidos.

Essas diferenças têm implicações para o papel e o impacto do IED das MNCs emergentes na economia do país-anfitrião A vantagem principal do IED de MNCs emergentes em relação a MNCs de países desenvolvidos está na similaridade das condições econômicas entre os países

sede e anfitrião (*source and host countries*). É provável, por exemplo, que o “gap” tecnológico entre as empresa do país-anfitrião e filiais estrangeiras de MNCs emergentes seja menor do que aquele com as filiais de MNCs de países desenvolvidos, o que pode facilitar transferência, a absorção e a difusão de conhecimento ou competências. As tecnologias e modelos de negócios usados pelas MNCs emergentes provavelmente serão mais apropriadas e poderão melhor contribuir para promover o progresso tecnológico e gerencial no país-anfitrião do que IED originados de países desenvolvidos.

O impacto de IED no comércio internacional do país-anfitrião dependerá principalmente do objetivo do investimento. IEDs para aumento de eficiência (*efficiency-seeking*) em busca de recursos naturais (*resource-seeking*) tendem a aumentar as exportações, enquanto que IED para aumento de mercado (*market-seeking*) pode aumentar as importações. Finalmente, o IED em busca de ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*) pode ter efeitos diversos, conforme o tipo de ativo. Esta discussão será mais aprofundada no capítulo de Estratégia.

É importante destacar também que, a exemplo do que já ocorre com investimentos oriundos de países desenvolvidos, o IED de países emergentes pode apresentar riscos à economia do anfitrião por várias razões: (i) a entrada de uma MNC poderia resultar na criação de um monopólio dominante no mercado do país-anfitrião; (ii) se uma parte grande de IED se originar de um país particular, pode ser criada uma percepção na economia do anfitrião de que se tornou demasiado dependente e dominada ou (iii) tensões podem surgir quando grandes quantidades de riqueza são criadas, por exemplo através da extração do óleo e do gás, e a comunidade local recebe poucos benefícios e sofre as consequência dos danos ao ambiente.

Embora modesto em relação ao fluxo global, o IED dos países emergentes assume importância considerável para países-anfitriões em desenvolvimento, em especial os LDCs. Os efeitos diretos e indiretos de IED emergente sobre os fluxos de investimento, transferência e difusão da tecnologia, atividade da exportação e emprego podem ser muito relevantes para o país-anfitrião. Para os países-sede, as questões são se as exportações de capital, tecnologia e outros recursos por suas MNCs trazem benefícios à empresa que os empreendem, assim como à economia em geral. À medida que empresas de países emergentes investem quantias apreciáveis em outros países em desenvolvimento, é criado grande potencial para a cooperação econômica mais próxima e maiores ganhos recíprocos.

Diante do quadro geral apresentado neste capítulo, evidenciam-se as necessidades de uma melhor compreensão do esforço de internacionalização de empresas de países emergentes,

foco desta tese. No próximo capítulo, serão levantados elementos estratégicos desse processo, também com vistas à construção de um arcabouço conceitual para a condução da pesquisa de campo.

3 ESTRATÉGIA INTERNACIONAL: CONTEXTO, MOTIVAÇÃO E CAMINHOS

Este capítulo tem por objetivo compreender as razões e motivações gerais que levam empresas a buscar mercados internacionais. Com base nos conceitos explorados neste capítulo, será estruturada uma reflexão sobre o processo decisório de internacionalização e gestão internacional em seus níveis Estratégicos e de Marketing, alvo central desta tese.

A globalização é um fenômeno vívido para empresas e consumidores de todo o mundo. Basta percorrer cidades ou campos de qualquer parte do mundo, desenvolvido ou não, para notar a intensa presença de produtos e serviços estrangeiros. Contudo, as pesquisas que visam a aferir a forma e o conteúdo das estratégias utilizadas para exploração de mercados estrangeiros têm-se concentrado nos países desenvolvidos (Sacramento *et al.* 2003).

Se a falta de estudos que reflitam a realidade local já é uma deficiência grave no campo da Administração de Empresas em geral, é particularmente importante que os trabalhos acadêmicos busquem refletir as particularidades nacionais quando do seu esforço de internacionalização (JAIN, 1989), sobretudo porque os diferentes contextos influenciam fortemente a competitividade das empresas (PORTER, 1990; WAN e HOSKISSON, 2003; SETHI e ELANGO, 1999, entre outros). Vale destacar que as generalizações baseadas em análises feitas em outros países podem ser mais prejudiciais do que benéficas tanto à composição das teorias sobre Internacionalização como à própria prática de gestão (CONSTANTINE *et al.* 1997).

O presente capítulo irá levantar as bases teóricas para a pesquisa de campo cujo foco é precisamente a avaliação da pertinência e adequação – em diferentes graus – do uso destes modelos teóricos dentro da realidade de empresas de países emergentes, bem como conhecer melhor o perfil das escolhas estratégicas de empresas de países emergentes.

A seção inicial abordará a questão da globalização de um ponto de vista amplo, prosseguindo com a apresentação do referencial teórico geral sobre a internacionalização de empresas, que por sua vez servirá para preparar a discussão das estratégias de gestão internacional.

3.2.1 Globalização

Segundo Maia (2003), a redução das barreiras ao livre comércio – devida em grande parte à criação e crescente importância da OMC – a maior liberdade de expansão internacional e o progresso das telecomunicações vêm transformando o mundo “num só mercado, o mercado

global.” Natural que existam riscos e custos envolvidos nesse processo. Se por um lado a globalização traz a promessa de acesso ampliado a produtos e serviços, por outro lado “a concentração da produção em grandes centros tende a eliminar a pequena empresa, grande geradora de empregos,” podendo afetar a quantidade e o perfil do emprego disponível.

Krugman (*apud* Maia, 2003) afirma que “a transferência de tecnologia e de capital de países com altos salários para outros com baixos salários” favoreceria os trabalhadores do Terceiro Mundo. A este respeito, Gonçalves *et al* (*idem*) apresentam a distinção entre **globalização financeira** – caracterizada pela alta mobilidade dos fluxos financeiros ao redor do mundo – e **globalização produtiva** – “a internacionalização da produção e o acirramento da concorrência internacional”. Se a última tem o potencial – sem garantias – de gerar empregos com salários mais altos, a primeira tem contribuído mais para gerar instabilidades do que desenvolvimento local, dada a ausência de mecanismos de controle sobre seu fluxo na maioria dos países de baixa renda.

Já segundo Ricart *et al* (2004), o fenômeno da globalização pode ser entendido como a ação combinada de um conjunto de forças que tem alterado profundamente o ambiente de negócios nos últimos anos:

These include the expansion of global finance and financial markets, the spread of knowledge facilitated by improved communication, the widespread availability and use of technology, the active expansion of multinational firms, the decoupling and decentralization of economic activities within and between firms, the blurring of nationality of multinationals, reductions in barriers to trade and investment, the increased importance and power of supranational organizations such as the European Union, and the emergence of regions and regional identities that transcend borders. Added to this list today would be the rise of electronic communities over the Internet, and the fact that nations accounting for nearly one-half of the world’s population (including China, India, South Africa, the former Eastern bloc, and the formerly import substitution driven economies of Latin America) have either entered or have dramatically changed their relationship to the world economy (Enright, 1998, 2000a, *apud* RICART *et al*, 2004:177).

Os autores destacam ainda que essas mesmas forças têm provocado reações contrárias: se a globalização abriu novos mercados, trouxe novos concorrentes, e os movimentos anti-globalização “forçaram as empresas multinacionais a confrontarem novas realidades políticas e econômicas”. Os mesmos autores afirmam que as MNCs têm falhado sistematicamente em oferecer produtos e serviços realmente adequados às classes mais pobres – ignorando cerca de 2/3 da população mundial e insuflando o sentimento anti-globalização daqueles que cada vez mais são “vítimas da corrupção e da exploração ativa” (RICART *et al*, 2004).

Maia (2003) salienta ainda uma série de críticas ao processo de globalização, tais como a falha em “realizar a promessa de um crescimento mais rápido (RICÚPERO), o crescimento da corrupção em países como a Nigéria, Zaire e Peru (VARGAS LLOSA) e os protestos ocorridos em 2000 no âmbito da OMC, que ficaram conhecidos como a ‘Fúria Antiglobalizante’”.

A esse respeito, Ricart *et al* observam ainda que

Tem havido uma onda crescente de sentimento antiglobalização ao redor do mundo. Demonstrações de Seattle a Cancun têm tornado evidente que se a expansão das corporações é vista como algo que ocorre às custas dos pobres e do meio ambiente, ela enfrentará resistência. De fato, como as MNCs buscaram satisfazer os seus acionistas e entrar nos mercados emergente, eles ouvem preocupações de muitas direções sobre degradação do meio ambiente, exploração de mão de obra, hegemonia cultural, e perda da autonomia local. (Hart and Christensen, 2002 apud RICART *et al*, 2004:193).¹⁴

Por outro lado, Maia (2003) apresenta os argumentos de André Lahóz e Guy Sorman a favor da globalização, respectivamente (a) a redução da pobreza mundial, com a queda da proporção da população mundial vivendo com menos de US\$ 1/dia de 28% em 1993 para 23% em 1998, segundo o Banco Mundial e (b) a constatação de que a maioria dos países que ainda apresentam altos índices de miséria absoluta, principalmente na África, serem justamente aqueles que se mantiveram “isolados do movimento geral da liberalização.”

Já Ghemawat (2003) aborda a globalização constatando o forte crescimento dos investimentos diretos no exterior (ou *Foreign Direct Investment* - FDI) e do comércio internacional ao longo do século XX. Este último tem crescido tanto em valores absolutos quanto em intensidade, com a razão exportações/PIB mundial indo de cerca de 6% em 1900 para próximo a 10% em 1980 – com uma queda entre os anos de 1940-60, devido à Grande Guerra – e superando 18% nos anos de 1990 (figura abaixo). Cumpre notar que quando se considera apenas o valor

¹⁴ [...] there has been a rising tide of antiglobalization sentiment around the world. Demonstrations from Seattle to Cancun have made it apparent that, if corporate expansion is seen to come at the expense of the poor and the environment, it will encounter vigorous resistance. Indeed, as MNCs sought to satisfy shareholders by entering emerging markets, they increasingly heard concerns from many quarters about environmental degradation, labor exploitation, cultural hegemony, and loss of local autonomy (Hart and Christensen, 2002 apud RICART *et al*, 2004:193).

agregado em mercadorias – ou seja, subtraindo do PIB os setores público (governo) e de serviços (Feenstra, 1998, *apud* GHEMAWAT, 2003), ditos *non-tradeble* – o crescimento da intensidade do comércio internacional se mostra ainda mais acentuado.

Quadro 2.5-1 – Estágios de desenvolvimento econômico e níveis de FDI segundo IDP

Fonte: elaborado pelo autor baseado em UNCTAD, 2006:142 e seg,

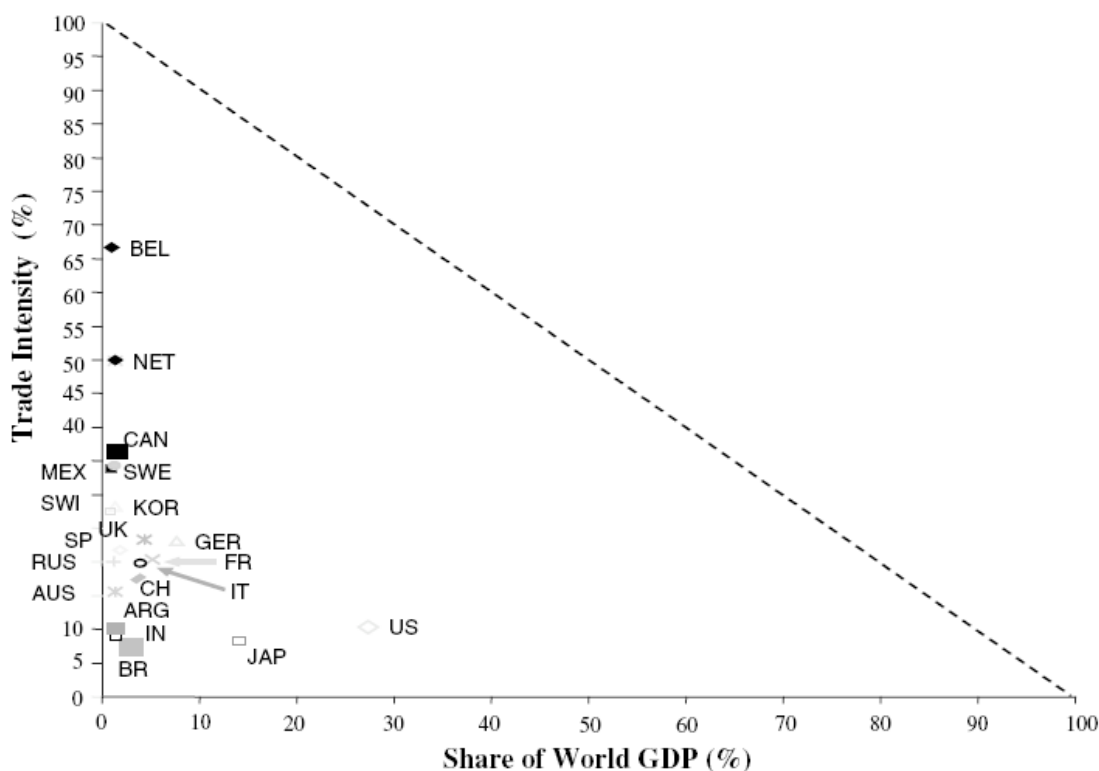
<i>Estágio de desenvolvimento segundo IDP</i>		<i>Comportamento dos Investimentos Externos (FDI)</i>				
		<i>Inward (IW)</i>		<i>Outward (OW)</i>		<i>IW x OW</i>
		<i>Net Outward Investment (NOI)= OW - IW</i>				
<i>Est</i>	<i>Descrição</i>	<i>Volume</i>	<i>Tendência</i>	<i>Volume</i>	<i>Tendência</i>	<i>Comparação</i>
1	País sub-desenvolvido, empresas em desenvolvimento, apenas recursos naturais	Desprezível O país não apresenta atrativos para investimentos	Possibilidades de crescimento	Desprezível As empresas locais não dispõem de recursos.	Estagnado	Ambos próximos de zero
						zero
2	País inicia desenvolvimento, renda aumenta, empresas locais se fortalecem	Baixo Começam investimentos devidos ao crescimento do mercado interno	Forte Crescimento	Desprezível As empresas locais ainda não dispõem de recursos.	Ainda quase nulo, possibilidades de crescimento	IW incipiente x OW nulo (ou quase)
						Negativo, baixo
3	País em desenvolvimento, renda aumenta, competitividade e empresas locais melhora	Alto	Crescimento mais lento	Primeiras empresas locais iniciando FDI	Crescimento começa a acelerar	IW tendendo à estabilização, OW ainda baixo, porém crescendo
						Negativo, alto
4	País emergente, empresas locais já têm condições de enfrentar a competição global, no país e no exterior	Estabilizado	Estabilizado	Alto	Crescimento	Tendência de equilíbrio entre IW e OW
						Negativo, baixo
5	País desenvolvido, empresas plenamente inseridas no	Estabilizado	Estabilizado	Estabilizado	Estabilizado	Equilíbrio entre IW e OW (em níveis altos)

	mercado global					<i>Positivo baixo ou quase nulo</i>
--	----------------	--	--	--	--	---

Não obstante, esse autor destaca que, embora intensos, os fluxos de comércio estão longe de ser totalmente livres. Portanto, a análise desses fluxos deve considerar tanto a integração entre países (*crossborder integration*), quanto as barreiras a esta integração. Segundo Frankel (2001, *apud* GHEMAWAT, 2003), na integração perfeita dos mercados, a participação das importações no consumo doméstico total de um país dado seria igual a 1,0 menos a participação do país nas exportações mundiais, o que refletiria a disposição dos consumidores de buscar produtos e serviços tanto no mercado doméstico quanto no estrangeiro, indiferentemente.

Gráfico 2.5-1 – Comparação entre integração total e real do comércio global

Fonte: WTO (2000) *apud* Ghemawat, 2003



Sources: GNP Rankings based World Development Bank's World Development Indicators, 2000. Import/Export Data from WTO.

A figura acima mostra que a proporção comércio exterior/PIB de cada país é muito menor do que o valor teórico discutido acima, evidenciando o fato de que a integração do comércio

internacional é *imperfeita*; as fronteiras não são totalmente abertas, nem fechadas. Ghemawat denomina este fenômeno de semiglobalização:

Em resumo, a maioria das medidas de integração econômica através das fronteiras têm aumentado significativamente nas últimas décadas, mas ainda permanecem distantes da total integração. Esta conclusão empírica da **semiglobalização** é valiosa *de per se*, dado o debate em curso entre duas perspectivas opostas: a que sustenta que termos atingido um tal grau de integração que as fronteiras podem ser ignoradas para propósitos práticos; e a outra que considera com ceticismo haver qualquer coisa fundamentalmente nova sobre os níveis de integração das fronteiras que têm sido atingidos (GHEMAWAT, 2003:146, grifo do autor).¹⁵

O referido autor afirma ainda que a semiglobalização – integração entre países elevada e crescente, porém muito distante de ser total – constitui a base das peculiaridades da estratégia empresarial nos mercados globalizados; as implicações para a internacionalização empresarial serão discutidas mais adiante.

Antes porém de examinar as especificidades da estratégia internacional, será conveniente refletir sobre a decisão estratégica fundamental da internacionalização. A próxima seção discute as razões pelas quais as empresas se internacionalizam (ou decidem não fazê-lo), abordando as oportunidades, dificuldades e riscos oferecidos pelos mercados globais. A fim de preparar a abordagem deste tema, os fundamentos teóricos da internacionalização de empresas serão apresentados brevemente a seguir.

3.2.2 Internacionalização de empresas

Há diferentes abordagens teóricas para caracterizar a internacionalização da empresa enquanto fato concreto. Alguns autores oferecem uma visão mais restritiva, indicando que internacionalização estaria ligada necessariamente a oferta de produtos ao exterior. Em uma visão mais ampla, como veremos adiante, diversos autores indicam que internacionalizar a

¹⁵ In summary, most measures of cross-border economic integration have increased significantly in the last few decades, but still fall far short of the theoretical extreme of total integration. This empirical conclusion of **semiglobalization** is valuable in and of itself given the ongoing debate between two polar perspectives: one maintaining that we have achieved a state of (near) globality, in which there is so much integration across national borders that the latter can, for many practical purposes, be ignored, and the other professing kepticism that there is anything fundamentally new about the levels of cross-border integration that have been achieved to date (GHEMAWAT, 2003:146, grifo do autor).

empresa implica levar a empresa a fazer negócios com o exterior, seja de venda, seja de compra, sejam outras formas de negociação envolvendo parcerias, trocas, fusões, transferências tecnológicas, cessão de uso de marcas e patentes, entre outras formas de relacionamento internacional.

Ressalte-se, no entanto, que boa parte dos modelos teóricos dá conta da situação de venda ao exterior. Possivelmente porque boa parte das empresas de países desenvolvidos logra êxito em atividades internacionais vendendo seus produtos a diferentes países estrangeiros, enquanto as empresas de países emergentes ainda se encontram no pólo passivo dessa relação (como distribuidoras locais de produtos importados ou produtoras locais de itens desenvolvidos em outros países) ou simplesmente têm como prioridade a internacionalização de seus negócios apenas para adquirir know-how para garantir suas operações domésticas. Essas questões, no entanto, são alvo desta pesquisa, cujos resultados serão apresentados ao final do trabalho. Nas seções seguintes, apresentam-se as visões de diferentes autores sobre modelos de internacionalização em seus diferentes matizes.

Segundo Garcia; Lima (2005), a internacionalização consiste na “ obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisição de empresas em outros países, seja pela construção de subsidiárias próprias” (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002: 5 *apud* GARCIA; LIMA, 2005). Os mesmos autores enumeram os principais modos de internacionalização, com ênfase pelos mais utilizados por empresas de menor porte:

Vários são os modos de internacionalização que uma empresa pode adotar: exportação indireta, exportação direta, consórcio de exportação, subsidiária própria no exterior, jointventure, licenciamento, investimento direto e franchising que são trabalhados por diversos autores (ANDERSON; GATINGNON, 1986; ANDERSON; COUGHLAN, 1987; KOTABE; HELSEN, 2000; KOTLER, 2000). Em comparação às demais modalidades, as pequenas e médias empresas têm-se utilizado mais dos três primeiros modos devido, principalmente, ao menor grau de comprometimento, investimento e riscos envolvidos (NOONAN, 1999; JEANNET e HEBESSEY, 2001; PALIWODA e THOMAS, 2001, BENKO, 1999 *apud* GARCIA; LIMA, 2005:1).

Segundo UNCTAD (2006), a decisão e o processo de internacionalização derivam da busca de vantagens competitivas que permitirão à empresa aumentar e/ou proteger a sua lucratividade e seu valor:

A base lógica para o IDE por parte das empresas num mercado global é **aumentar ou proteger a sua rentabilidade e / ou valor do capital**. Uma das maneiras em que TNCs estão atingindo este objetivo é a engajar-se em IDE, quer para melhor explorar as suas vantagens competitivas já

existentes ou para proteger, aumentar ou acrescentar a estas vantagens. Os *drivers* econômicos e políticos que desencadeiam a internacionalização da TNC (ou resultam na sua maior expansão no exterior) podem ser muito abrangentes, mas incluem frequentemente um mercado doméstico pequeno (relativamente às operações ou ambições da empresa), às pressões concorrenciais (que se intensificam em um mundo cada vez mais liberal) e às políticas governamentais destinadas a incentivar a expansão externa. Estes *drivers* podem variar, com diferentes impactos sobre as empresas, dependendo, por exemplo, da sua situação concorrencial, motivações e escolhas. (UNCTAD, 2006:142, grifos do autor).

A decisão de internacionalização, portanto, pode ser motivada tanto pela percepção de ameaças nos mercados locais quanto pela identificação de oportunidades de (a) aproveitar vantagens competitivas existentes (*asset exploiting*) e/ou (b) buscar complementar as vantagens atuais, expandindo suas possibilidades de atuação (*asset aumtning*) em mercados estrangeiros. Estas duas opções estratégicas não são excludentes e se combinam de várias formas em um processo dinâmico, que geralmente visa a corrigir desequilíbrios entre os ativos da empresa, e do qual o aprendizado constitui um aspecto fundamental.

Portanto, as empresas se internacionalizam buscando “vantagens econômicas ou estratégicas que não estão acessíveis à organização na sua atuação exclusivamente no mercado interno” (GRINGS; RHODEN, 2005). A decisão quanto a internacionalizar-se ou privilegiar o mercado interno “decorre da busca de: (i) mercados, (ii) matéria-prima, (iii) eficiência de produção ou redução de custos; (iv) conhecimento e acesso à tecnologia ou (v) segurança e diversificação de riscos” (EITEMAN, STONEHILL e MOFFETT, 2002, *apud* GRINGS; RHODEN, 2005).

Uma vez tomada a decisão quanto ao investimento no exterior, sua implementação – **onde, quanto, quando e como** investir – constitui uma questão complexa, especialmente para MNCs originárias de países em desenvolvimento (que constituem o principal interesse do presente trabalho). Segundo UNCTAD (2006), estas questões podem ser abordadas utilizando uma variante da teoria da firma internacional denominada *Investment Development Path* (IDP), baseada nas premissas de que (a) o aprendizado (*experiential learning*) constitui um aspecto fundamental do processo e (b) o ritmo e a forma da internacionalização são determinados pelas interações dinâmicas entre “o comprometimento crescente com o mercado externo e o aprendizado adquirido no processo, incluindo os assim chamados *learning feedback loops*” (JOHANSON; VAHLNE 1977, BLOMSTERMO; SHARMA 2003, MACHARZINA *et al.* 2003, *apud* UNCTAD, 2006).

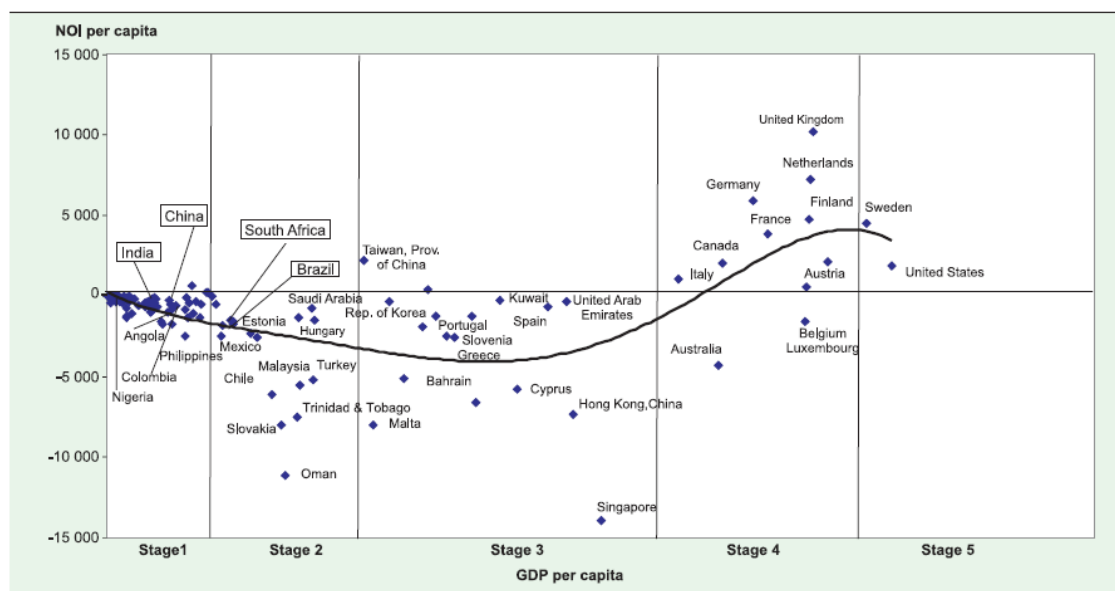
São de especial interesse as peculiaridades das MNCs de países emergentes (*emerging TNCs*), em particular as diferenças entre estas e as MNCs originárias de países desenvolvidos. Segundo a teoria do IDP, o nível de investimento externo de/para (*outward/inward*) um país está relacionado com o seu grau de desenvolvimento econômico. Consideram-se cinco os estágios, de subdesenvolvido (*least developed*) a desenvolvido (*developed*), durante os quais os fluxos de investimento externo evoluem de quase nulos a elevados e equilibrados (DUNNING 1981, 1986, 2005; DUNNING; NARULA 1996, DUNNING et al 1998). O quadro abaixo resume estes estágios e suas características.

A teoria do IDP tem sido corroborada por pesquisas conduzidas por UNCTAD*, que têm indicado forte correlação entre os níveis de PIB/capita (GDP/capita) e investimento externo líquido per capita, (NOI/capita) em pesquisas conforme se pode verificar no gráfico a seguir. Para chegar a essa conclusão,

Um total de 135 países foi incluído na equação de regressão, que postula uma relação entre o nível de desenvolvimento e ao investimento externo líquido (NOI) posição dos países (ou seja IDE menos introspectivas IDE). Apenas um número reduzido de países tem sido indicado na figura, a título ilustrativo. Os pontos sobre o fundo eixo em que os estágios estão divididos entre si, foram escolhidos para corresponder com previsões teóricas sobre a relação entre as NOI e o nível de desenvolvimento, e neste sentido são fictícios. Estes pontos dividindo as fases são aproximadamente US \$ 2500 (entre as fases 1 e 2), US \$ 10.000 (entre as fases 2 a 3), US \$ 25.000 (entre as etapas 3 e 4), e US \$ 36.000 (entre as etapas 4 e 5) (UNCTAD, 2004, apud UNCTAD , 2006:144).

Gráfico 2.5-2 – Relações entre PIB/capita (GDP per capita) e investimento externo líquido per capita, (NOI per capita), 2004

Fonte: extraído de UNCTAD, 2006:144



Segundo Dunning (2005); Liang (2006) (*apud* UNCTAD, 2006), embora os dados dêem suporte à teoria IDP, a mesma apresenta limitações e outros fatores além do PIB/capita – tais como “*different levels and patterns of industrial development, [...] government policies [and] contextual issues, especially location-specific aspects [...]*”, influenciam e devem ser considerados para a análise da posição líquida dos investimentos externos (NOIP) de um determinado país.

Feitas estas considerações gerais sobre a decisão de internacionalizar a empresa, a seção a seguir examina as razões e motivações presentes no processo de internacionalização.

3.3 Por que se internacionalizar?

Frequentemente, executivos, políticos e jornalistas adotam a tese da defesa da indústria nacional contra a concorrência estrangeira por meio de legislação protecionista, ainda que em geral reconheçam a necessidade da inserção no mercado global. A esse respeito, Kotler afirma que, não obstante as dificuldades e riscos, “[...] as empresas que operam em setores globais não têm outra escolha senão internacionalizar suas operações [sendo que] setores globais são aqueles nos quais as posições estratégicas dos concorrentes [...] são afetadas basicamente por suas posições globais gerais” (KOTLER, 2000, p.388, grifos do autor).

O mesmo autor salienta que “a maioria das empresas preferiria permanecer no mercado interno [...]. Muitos fatores, porém, estão levando mais e mais empresas ao mercado internacional” (KOTLER, 2000, p.389). Empresas globais podem atacar o mercado nacional da empresa ou esta descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro, principalmente considerando possíveis economias de escala. A empresa pode decidir reduzir a sua dependência de um único mercado; buscar canais para melhorar o aproveitamento da sua capacidade produtiva; reduzir estoques, efeitos de sazonalidade ou combinações desses fatores; ou simplesmente alguns clientes passam a exigir atendimento internacional (KOTLER, 2000).

Já segundo Bôer (1999, *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004) a globalização consiste na “maior interdependência e interligação de um mundo moderno”, caracterizado por (a) internacionalização da produção e relações econômicas mundiais, (b) profundas mudanças na divisão internacional do trabalho, (c) competitividade exacerbada e (d) a revolução da convergência entre tecnologia da informação e das comunicações. Globalização significa que o mundo “passa a ser um único território, sem fronteiras”, onde “a nova economia passa a funcionar em escala global” e os meios de comunicação, transporte, produção e consumo são disponibilizados universalmente (Castells, 2000, *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004).

Ainda segundo Kotler (2000), ao decidir ingressar no mercado internacional a empresa deve analisar alguns fatores típicos do comércio internacional, entre os quais se destacam as questões de legislação internacional e dos países considerados, aspectos culturais, o funcionamento do câmbio e das transações em moeda estrangeira. Cabe ainda destacar o risco de condições adversas tais como governos instáveis, burocracia governamental, tarifas e outras barreiras, corrupção, pirataria tecnológica, custos de inserção e tempo de adaptação ao produto.

Já Churchill e Peter (2002) salientam que a primeira questão que deve ser levada em conta é o sistema político do país, em especial as políticas sobre “investimentos externos e controle sobre a liberdade de indivíduos e organizações privadas” e restrições ao comércio, bem como da “questão política da estabilidade do país”. Finalmente, aspectos ligados à legislação cambial – “controle de câmbio ou leis que definam um teto para a quantia que pode ser trocada por outra moeda” devem ser cuidadosamente avaliados.

Por outro lado, o comércio global oferece enormes oportunidades para as empresas capazes de avaliar e lidar com os seus riscos, dificuldades e desafios:

A integração econômica regional – acordos comerciais entre grupos de países – tem se intensificado nos últimos anos. Esse progresso significa que as empresas estão mais propensas a entrar em regiões estrangeiras como um todo em vez de realizar negócios com um único país de cada vez. [...] Atualmente, a União Européia representa um dos maiores mercados do mundo. Os 15 países-membros possuem mais de 370 milhões de consumidores e representam 20 por cento das exportações mundiais. Se outros países europeus ingressarem na União Européia no século XXI¹⁶, ela poderá englobar mais de 450 milhões de pessoas em 28 países (KOTLER, 2000, p.392-3).

A decisão de internacionalização é vista por Castells como consequência de as empresas de todas as regiões do planeta se defrontarem com seus concorrentes, “não mais isoladamente, de forma local, mas em qualquer parte do planeta”, exigindo respostas imediatas e efetivas. “A ação local e isolada não mais garante a inserção competitiva das empresas no mercado global” (CASTELLS, 2000, *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004).

Em síntese, empresas que atuam em mercados globalizados *precisam* ser globais. Kanter (1996) afirma que a globalização é um “processo de mudança que deriva de uma combinação de intensificação de atividades internacionais e tecnologia da informação”, associado a quatro grandes processos – **mobilidade, simultaneidade, bypass e pluralismo** – que se reforçam mutuamente, gerando o que a autora denomina “globalização em cascata” (*globalization cascade*).

Segundo essa autora, “capital, pessoas e idéias apresentam cada vez mais **mobilidade**, devido às influências mutuamente reforçadas da evolução tecnológica e crescente desregulamentação. **Simultaneidade** consiste no fato de “bens e serviços cada vez mais são disponibilizados em muitos lugares ao mesmo tempo”, com o intervalo entre a introdução e a universalização sendo drasticamente reduzido nos últimos anos. **Bypass** significa que os canais de distribuição tradicionais têm sido contornados (*bypassed*) por cada vez mais empreendedores criativos e seus clientes exigentes, que não aceitam sistemas “inadequados ou inconvenientes” – mesmo quando sustentados por monopólios governamentais. Finalmente, **pluralismo** se refere ao fato de que “atividades tradicionalmente concentradas em poucos ‘centros monopolísticos’ se dispersam em múltiplos centros de excelência e influência.” (Kanter, 1996:46). Estes processos se combinam e reforçam para criar mercados e empresas globalizados – supranacionais, competitivos e conectados.

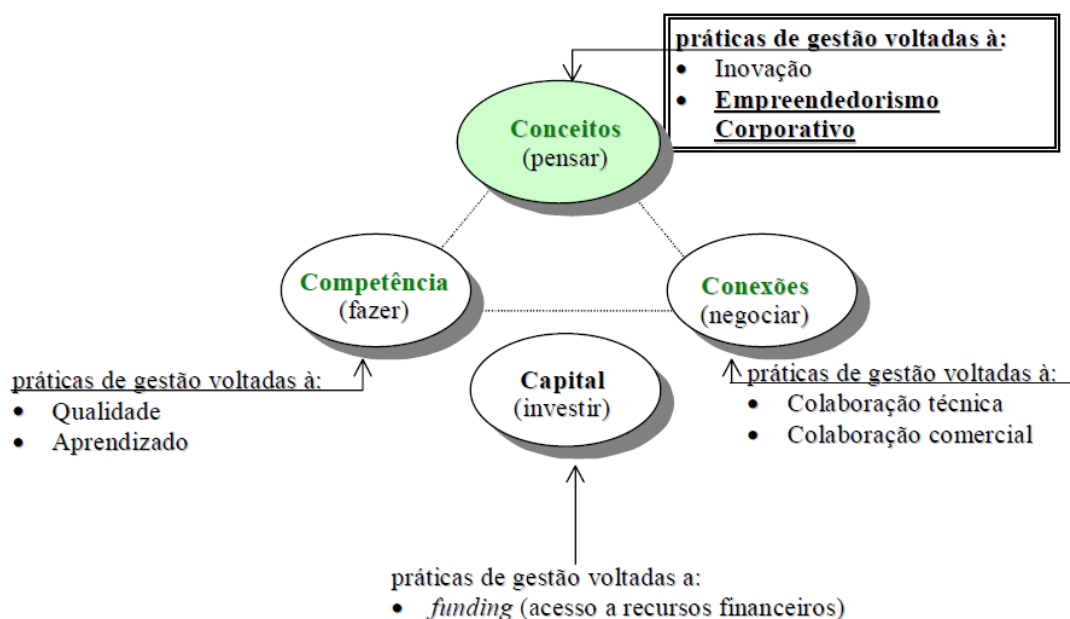
¹⁶ Em 2009, a UE é constituída por 27 países-membros, somando uma população de 550 milhões de pessoas e um PIB de US\$ 14 trilhões. Além desses, mais 6 países se encontram em processo de ingresso nesse que é o maior bloco econômico do mundo.

A autora denomina essas empresas e mercados “classe mundial” (*world class*), o que implica “satisfazer os mais altos padrões existentes para poder participar da competição estabelecida pela economia global”. Para atingir a categoria “classe mundial”, é imprescindível ser (a) **cosmopolita**, (b) **simultâneo** e (c) organizado em torno da **lógica do cliente**. Segundo Blanchard; Waghorn (1998, *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004), **cosmopolitas** são indivíduos e organizações “conectados ao mundo e às suas transformações”; **simultaneidade** significa criar uma visão de “estar em vários locais ao mesmo tempo e assim buscar novas tecnologias, novas práticas de gestão e a adoção das mesmas em todos os pontos do planeta, de forma rápida e eficaz.” Finalmente, ser **organizado em torno da lógica do cliente** corresponde a “atender rapidamente as suas necessidades se adaptando aos novos conceitos, a cada momento oferecendo algo novo e melhor”.

Spinosa *et al* (2000, *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004) propõe o *W-Class*, um modelo baseado nos conceitos de Kanter para “gestão das práticas do empreendedorismo corporativo capazes de elevar as organizações a um padrão de excelência tornando-as competitivas e globais.” Os autores afirmam que “aquelas empresas que pretendem se apropriar do conceito ‘classe mundial’ precisam ser ricas em quatro bens tangíveis e intangíveis, os chamados quatro “C’s”. (Figura 4-1 abaixo).

Figura 4.2.1: Modelo W-Class

Fonte: extraído de Souza; Spinosa, 2004:4



A sinergia que envolve os quatro “C’s” é simples. As idéias inovadoras e empreendedoras (Conceitos) podem ser efetivadas em produtos através de know-how que reflita qualidade e competitividade (Competência). Os produtos são comercializados em mercados ditos globais (Conexões), mediante aporte de recursos financeiros necessários (Capital). Esta afirmação por si só não diferencia o modelo de ações convencionais. O diferencial está num esforço continuado de integração das ações decorrentes dos quatro “C’s” com o Empreendedorismo Corporativo, para que a sinergia aconteça” (Spinosa et al., 2000, pp. 4 *apud* SOUZA; SPINOSA, 2004:4).

3.3.1 Fatores motivadores para a internacionalização

Por outro lado, segundo UNCTAD (2006), os fatores motivadores (*triggers*) para internacionalização de empresas podem ser entendidos como referentes ao país de origem (*push factors*), ao país de destino (*pull factors*) ou a políticas de ambos (*policies factors*). Entre os primeiros, destacam-se (a) **condições de mercado**, o que pode ser reduzido e/ou muito competitivo; (b) **custos de produção** crescentes; (c) **condições do ambiente de negócios**, incluindo ações de MNCs estrangeiras no mercado local e (d) **políticas governamentais** de incentivo. Quanto aos fatores inerentes ao **país de destino** (*pull factors*), estes constituem o “espelho” dos fatores citados acima: melhores condições de mercado, custos menores, ambiente de negócios mais favorável e políticas oficiais mais atrativas. Acordos bi ou plurilaterais podem resultar em **fatores políticos** (*policies factors*) relacionados a ambos os países e que podem constituir incentivos para a internacionalização. Este elemento basilar do processo de internacionalização constituiu-se em um dos focos da pesquisa de campo, a ser apresentada nos próximos capítulos.

Mais especificamente, ao buscarem a expansão da sua atuação para a esfera global, as empresas buscam obter e/ou ampliar suas vantagens competitivas, através da busca de novos mercados (*market-seeking FDI*), eficiência operacional (*efficiency-seeking FDI*), fontes de recursos (*resources-seeking FDI*) e ativos estratégicos (*created asset-seeking FDI*) – ou combinações destes – conforme ressaltado por UNCTAD (2006) e discutido a seguir:

A discussão sobre os condutores (drivers) acima indicam as razões pelas quais as MNCs poderiam se internacionalizar e decidir a investir no exterior, observando dois fatores: fatores push (empurrar - país de origem) e pull (puxar - país anfitrião). A discussão também indica os tipos de fatores pull que influenciam a escolha do país anfitrião local. Mas os fatores pull e push não são suficientes para explicar a escolha final de acolhimentos locais: uma compreensão das motivações,

estratégias e contexto das MNCs é necessária. Por exemplo, as pressões concorrenciais poderão influenciar uma empresa a investir no exterior, mas ela ainda pode escolher para responder a essa pressão em uma variedade de formas, incluindo a procura de novos clientes (IDE para busca de mercado – *market-seeking*, talvez economias de renda média em desenvolvimento); reduzindo seus custos (IDE para busca de eficiência – *efficiency-seeking*, talvez em menor rendimento países em vias de desenvolvimento); acesso às principais fatores produtivos (IDE para busca de recursos – *resources-seeking*, talvez em um país com abundantes matérias-primas); ou adquirir novas tecnologias para melhorar a produtividade (IDE para busca de ativos – *created asset-seeking*, talvez em economias desenvolvidas), ou uma combinação destes. O mesmo condutor que tem um impacto diferente sobre uma MNC poderia muito bem levar a motivações e estratégias radicalmente diferentes em outra, resultando em diferentes localidades a ser escolhido para o IDE em cada MNC (UNCTAD, 2006:158, grifos deste autor).¹⁷

Segundo UNCTAD (2006), a busca de novos mercados (*market-seeking FDI*) é considerada o principal motivo para a internacionalização por mais da metade das MNCs emergentes, diferentemente das MNCs dos países industrializados, dado que em geral estas têm acesso a recursos naturais e mão de obra a custos competitivos.

Embora constituindo o motivo principal da internacionalização para 22% das empresas emergentes, a busca de eficiência operacional (*efficiency-seeking FDI*) se concentra em empresas asiáticas dos setores de eletroeletrônicos, têxteis e TI e geralmente é entendida como sinônimo de redução de custos de mão de obra (*labor costs*). É interessante notar que as MNCs indianas dão mais ênfase às possíveis sinergias entre as atividades desenvolvidas localmente e aquelas alocadas no exterior, “*rather than ‘low-cost’ inputs*” (UNCTAD, 2006).

¹⁷ The above discussion on drivers indicated the reasons why TNCs might internationalize and decide to invest abroad, by looking at both push (home country) and pull (host country) factors. The discussion also indicated the types of pull factors which influence the choice of host country location. But **pull and push factors are not sufficient** to explain the final choice of host locations: an understanding of TNCs’ motives, strategies and context is needed. For example, competitive pressures might influence a company to invest overseas, but it can still choose to respond to this pressure in a variety of ways, including looking for new customers (**market-seeking FDI**, perhaps in middle-income developing economies); reducing its costs (**efficiency-seeking FDI**, perhaps in lower income developing countries); accessing key factor inputs (**resources-seeking FDI**, perhaps in a country with abundant raw materials); or acquiring new technologies to improve productivity (**created asset-seeking FDI**, perhaps in developed economies), or a mix of these. The same driver that has an impact on different TNCs might well lead to radically different motives and strategies, resulting in divergent locations being chosen for FDI by each TNC (UNCTAD, 2006:158, grifos deste autor).

A questão da governança dos arranjos produtivos exerce influência fundamental:

The international location of efficiency-seeking investments depends on the nature of the product and the particular type of global production network in which it is located (UNIDO 2004, Hines et al 2000, Schmitz 2005). **There are two main types of such networks: buyer-driven and producer-driven. In the first type, large buyers control branding, marketing and access to final markets** and strive to organize, coordinate and control the value chain in industries such as agro-industries, garments, footwear, furniture and toys (Gereffi and Memedovic 2003, Kaplinski et al. 2003). [...] In contrast, in **producer-driven production networks, key companies own crucial technologies and other firm-specific advantages, and take responsibility for the productivity and quality of other firms in the network, especially suppliers**. Typical industries include electronics and automobiles (Humphrey and Memedovic 2003), and industry clusters are an important aspect of producer-driven global production networks. In both types of networks, developing-country TNCs are typically suppliers or intermediate producer” (UNCTAD, 2006:160, grifos deste autor).

A busca de fontes de recursos (*resources-seeking FDI*) exerce influência moderada sobre a decisão de internacionalização. Apenas 11% das MNCs emergentes – boa parte das quais governamentais (*State-owned*) – a apontam como a sua principal motivação; não obstante, “*FDI to access natural resources is very important for Chinese and Indian TNCs [...] because the security of supply of raw materials is deemed essential for their rapidly growing economies*” (UNCTAD, 2006:161).

Finalmente, o estabelecimento de ativos estratégicos (*created asset-seeking FDI*) – instalações, marcas e outros – constitui um motivo relevante para a internacionalização de apenas 14% das MNCs emergentes. UNCTAD (2006) destaca que este fato se deve a (a) geralmente, o investimento em ativos estratégicos no exterior está relacionado aos três motivos discutidos acima e (b) “*‘pure’ created-assetseeking FDI might be rare because developing-country firms seeking created assets must first master the capabilities to absorb them.*” Embora tenham sido examinados separadamente para maior clareza, cumpre notar que frequentemente estes motivos ocorrem de forma “combinada, complementar ou evolucionária” (UNCTAD, 2006).

A evolução dos modos de internacionalização é vista por Vernon (1996, *apud* HITT et al, 1999) como “*the classic rationale for international diversification*”. Esse autor sugere que uma empresa (geralmente em uma economia avançada) (1) desenvolve uma inovação em seu mercado doméstico; (2) identifica demanda em mercados estrangeiros, que passa a atender via exportação, até que (3) o crescimento desta demanda passa a justificar o investimento direto

na produção no estrangeiro e eventualmente (4) termina por deslocar a produção para países com menores custos: em outras palavras, Vernon sugere que, “(...) *firms pursue international diversification to extend a product’s life cycle*” (HITT *et al*, 1999:275). Dadas as relações desta decisão estratégica da firma com o seu composto de marketing em mercados internacionais, este tema será mais bem abordado no próximo capítulo.

Ainda a esse respeito, Aaker (2001) identifica sete motivos para a globalização das estratégias da empresa – em particular, estratégias de marketing – que parecem constituir algumas das combinações mais comuns entre as formas básicas discutidas acima:

- Obter ganhos de escala: através da expansão das operações e concentração de determinadas atividades em locais específicos;
- Acessar mercados estratégicos;
- Contornar barreiras comerciais;
- Aproveitar subsídios cruzados: “[...] usar recursos acumulados em uma parte do mundo para travar uma batalha competitiva em outra”;
- Provocar associações favoráveis (de marca e/ou produtos), ao construir uma imagem de “player” internacional;
- Aproveitar incentivos governamentais, tanto do país-sede quanto do anfitrião;
- Reduzir custos de materiais e/ou mão-de-obra.

O mesmo autor discute as vantagens e desvantagens relativas da padronização x customização das estratégias; fundamentalmente, a **padronização** proporciona maior eficiência, ao permitir que os investimentos em P&D, marketing e outros sejam aproveitados em uma base maior de vendas, enquanto a **customização** apenas permite a adaptação às peculiaridades de cada mercado / país / cultura, com prováveis ganhos de eficácia das estratégias. De forma geral, Aaker (2001) recomenda a combinação de ambas, adotando-se a opção pela padronização quando houver grande potencial de redução de custos – padronizar o produto, por exemplo – enquanto a customização é recomendada sempre que gastos relativamente modestos possam proporcionar resultados importantes, como é o caso da adaptação da estratégia e práticas de vendas pessoais. Este assunto será discutido em maior profundidade no capítulo seguinte, dedicado ao Marketing Internacional.

Sobre a questão dos custos no processo de internacionalização, Eriksson *et al* (1997) afirmam ser este um aspecto fundamental, relativamente pouco explorado pela literatura. Os autores apontam o *custo percebido* da internacionalização – entendido como a avaliação prévia dos gastos envolvidos no processo pelos gestores da empresa – como um fator que exerce forte influência sobre a decisão de internacionalização. Baseando-se no modelo de Uppsalla, segundo o qual a internacionalização depende do conhecimento acumulado pela empresa sobre o negócio, as condições institucionais e sobre internacionalização em si – os autores avaliaram a relação entre as deficiências deste conhecimento (falta de conhecimento sobre o negócio, falta de conhecimento institucional, falta de conhecimento sobre internacionalização) e o custo percebido da internacionalização (definido como variável dependente daquelas), analisando uma amostra de 362 empresas de serviços. O citado estudo indicou que a deficiência do conhecimento sobre internacionalização tem forte impacto sobre “*both business and institutional knowledge*” – que por sua vez influenciam o custo percebido da internacionalização – sem todavia identificar influência direta da deficiência do conhecimento sobre internacionalização no custo percebido da internacionalização.

Concluída esta breve análise dos motivos da internacionalização, o próximo item traz uma síntese, de acordo com a literatura e estudos empíricos sobre o tema, dos principais Modos de Internacionalização, uma das mais importantes decisões a serem tomadas no contexto da internacionalização empresarial.

3.4 Modos de Internacionalização

Uma das discussões mais importantes sobre o tema que se debate aqui se refere à questão da forma através da qual uma empresa empreende sua internacionalização. Uma companhia pode desenvolver tais operações através da exportação, do licenciamento, estabelecendo subsidiárias, desenvolvendo alianças estratégicas ou, até, adquirindo ou se fundindo com empresas locais. A tabela abaixo resume as características fundamentais de cada uma dessas formas, que doravante serão chamadas de Modos de Internacionalização ou de Entrada e a discussão desta seção visa a delinear cada um desses modos “clássicos”. Além desses, serão também abordados (i) os consórcios de exportação, que constituem um formato particular de rede de empresas e (ii) as *born-globals* – empresas que já “nascem” preparadas para o mercado global – ao final desta seção.

Tabela 3.4-1 – Resumo das características dos Modos de Entrada clássicos

Modo de Internacionalização	Características Principais
Exportação	Baixo investimento Altos custos logísticos Baixo controle sobre as ações mercadológicas.
Licenciamento	Baixo custo Baixo risco Pouco controle Retornos menores
Alianças Estratégicas	Custos divididos Recursos e investimentos divididos Negociações complexas Problemas de Integração
Aquisições (M&A)	Rápido acesso ao mercado Negociações ainda mais complexas Conflitos legais Alto risco
Estabelecimento de subsidiária	Entrada complexa Riscos maximizados Alto potencial de retorno Máximo controle

Fonte: Elaboração própria a partir de Hitt et al. 1999.

A tabela sintetiza as principais características de cada um dos Modos de Internacionalização aqui descritos. As discussões a seguir aprofundam tais aspectos. A escolha de um modo de entrada no mercado internacional depende de um amplo conjunto de aspectos (KIM e HWANG, 1992, *apud* HITT *et al.*,1999). Normalmente, empresas que estão começando sua disputa na arena global iniciam este desafio através da exportação, porque esta forma não necessita volumosos investimentos, embora seja custosa em termos de logística. O licenciamento, em certos casos, pode também ser uma maneira efetiva de iniciar operações internacionais, especialmente em relação àquelas empresas detentoras de produtos com tecnologia avançada ou com características de imagem únicas. No universo dos serviços, empresas com reconhecimento de marca e processos de gestão de serviços elaborados usualmente recorrem ao licenciamento de suas marcas por meio de contratos de franquia. As Alianças Estratégicas têm sido especialmente populares em virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos. Além disso, este Modo de Internacionalização provê um menor risco à atividade internacional da corporação.

Como será debatido nas próximas páginas, por vezes é adequada uma presença mais forte no mercado externo. Para estes casos, existem as opções de aquisições, fusões e o estabelecimento de subsidiárias. Parece não haver dúvida, no entanto, de que a estratégia de se fazer presente no mercado externo é mais comumente utilizada em organizações detentoras de um estágio mais avançado de desenvolvimento em operações internacionais.

Por outro lado, as redes interorganizacionais, em particular, os consórcios de exportação, constituem uma alternativa atraente, em especial para empresas de pequeno porte que iniciam o processo de internacionalização. Cândido e Abreu (2000, *apud* LIMA; LIMA; TAKAKI, 2005) definem rede organizacional como “uma estrutura da qual podem participar empresas que, devido a limitações de ordem dimensional, estrutural e financeira, não podem assegurar as devidas condições de sobrevivência e desenvolvimento”, ou seja, “as redes propiciam a estas empresas as condições necessárias de sobrevivência [...] já que nenhum ator possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades” (idem).

O consórcio de exportação favorece a obtenção de “conhecimentos, informações, know-how, e experiências com os parceiros e com o mercado internacional” (LIMA; LIMA; TAKAKI, 2005). À medida que os integrantes “reduzem a incerteza com a experiência e o conhecimento adquiridos na atividade, podem comprometer mais recursos”, portanto “modificam sua estrutura organizacional interna, incorporam novas tecnologias, ampliam seus produtos e conquistam novos mercados” (Iglesias e Veiga, 2002, *apud* LIMA; LIMA; TAKAKI, 2005).

Por outro lado, as chamadas “*born-global*”- empresas que, praticamente, já nascem voltadas para o exterior, assumindo postura internacional - constituem um fenômeno novo e pouco estudado no cenário do comércio internacional. Segundo Madsen; Servais (1995) e também Knight; Cavusgil (1995) os primeiros estudos a respeito datam dos anos de 1990. Para Oviatt; McDougall (2005) um novo empreendimento internacional é um negócio que desde sua fundação procura desenvolver vantagens competitivas a partir de recursos e oportunidades globais. Já Hashai; Almor (2004) identificam as KI-BG (*knowledge-intensive born-global*) como empresas “*relatively young and entrepreneurial*” atuando e obtendo a maior parte de suas receitas em mercados internacionais desde a sua fundação e “frequentemente caracterizadas como organizações de conhecimento intensivo que vendem principalmente produtos inovadores, à base de tecnologias próprias”¹⁸

¹⁸ “*frequently characterized as knowledge-intensive organizations that sell mainly innovative, self-developed technology-based products*”

Figura 4.3.1 – Estágios de Internacionalização das KI-BG

Fonte: extraído de Hashai; Almor (2004: 469)

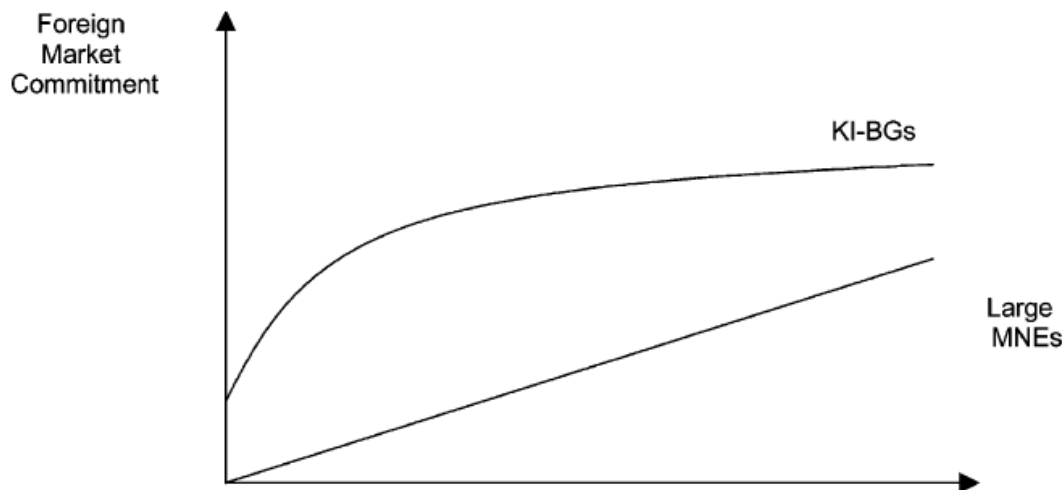


Fig. 1. Foreign market commitment of KI-BGs and large MNEs.

Assim, há uma grande quantidade de opções à disposição das empresas que buscam empreender fora de sua nação de origem. Em muitos casos, a empresa procura adotar uma forma híbrida de entrada no exterior e geralmente as organizações passam por uma sequência de estágios de desenvolvimento. Mesmo no caso das *born-globals*, é possível distinguir estágios no processo de internacionalização, ainda que estes ocorram de forma muito mais rápida do que MNCs de maior porte (HASHAI;ALMOR, 2004).

A decisão sobre qual Modo de Internacionalização escolher depende de uma série de fatores, tais como: as condições competitivas existentes no ambiente doméstico e global, a situação econômica, social e política do país destino e o conjunto de capacidades, recursos e competências da empresa (HITT *et al.*, 1999). Para compreender melhor a relação de cada Modo com um dado contexto, a discussão subsequente descreve cada um dos Modos de Internacionalização em maior nível de detalhamento.

3.4.1 Exportação

Este é o modo mais básico e frequente de internacionalização, e também aquele que será mais intensamente objeto de análise da pesquisa de campo desta tese. Entende-se por exportação a venda de produtos a um país no exterior sem que sejam necessários investimentos produtivos na nação onde serão comercializados os produtos (HITT *et al.*, 1999). A maioria das empresas

inicia suas práticas internacionais através da exportação (PUNNETT e RICKS, 1994; NAIDU e PRASAD, 1994; entre muitos outros).

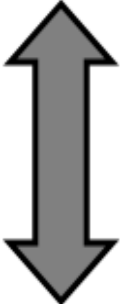
Segundo Jeannet e Hennessey (1995, *apud* SCHNEIDER, 2002), a alternativa da exportação pode ser dividida em exportações diretas e indiretas. As **exportações diretas** são aquelas realizadas “através de um intermediário localizado fora do país de origem, como, por exemplo, atacadistas, distribuidores, agente do fabricante, representante comissionado, filial de vendas, além das exportações realizadas diretamente ao consumidor final. Já as **exportações indiretas** são realizadas através de um intermediário localizado no próprio país do fabricante, como as *trading companies*, *brokers* e a comercial importadora/exportadora”.

Sobre os intermediários, conhecidos como *traders*, Peng; Ilinitch (1998) afirmam que eles podem ser definidos como empresas de serviços especializados que “funcionam como o departamento de exportação de diversos fabricantes em linhas que não competem entre si” (RAIZ, 1994:102, *apud* PENG; ILINITCH,1998). Esses autores salientam a deficiência do referencial teórico existente para a pesquisa sobre a atuação dessas empresas, afirmando que “Esforços teóricos explicam a exportação dos desenvolvimentos intermediários como uma forma organizativa, [...] foram amplamente , com pouco respeito a toda a gestão, marketing e negócios internacionais literatura ”¹⁹.

Quanto às motivações para as atividades de exportação, Ferdows (1997, *apud* RUIZ, 2005) afirma que são fundamentalmente as mesmas da decisão de internacionalização e as classifica segundo sua tangibilidade:

¹⁹ “theoretical efforts to explain export intermediaries’ development as an organizational form,[...] have largely been ad hoc, with little connection to the wider management, marketing, and international business literature”

Figura 3.4-1 - Fatores motivadores da internacionalização**Fonte:** Adaptado de Ferdows (1997) *apud* RUIZ, 2005:22

MAIS TANGÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir custos operacionais Reduzir custo de capital
	<ul style="list-style-type: none"> Reduzir impostos Reduzir custos logísticos Superar barreiras tarifárias Prestar melhores serviços aos clientes Diversificar riscos cambiais Obter fontes alternativas de recursos Antecipar-se a concorrentes Aprender com clientes e fornecedores internacionais Aprender com concorrentes internacionais
MAIS INTANGÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> Aprender com centros de excelência estrangeiros Atrair talentos globalmente

Ruiz (2005) também apresenta de forma sintética as principais motivações para a exportação, segundo diversos autores (Tabela 4.3.2 abaixo).

Tabela 3.4-2 - Fatores motivadores das exportações**Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:24**

Fatores Financeiros	Diversificação de riscos de câmbio Aumento de margens Redução de custos de capital
Fatores de Custos	Obtenção de incentivos governamentais Reduções de custos diretos e indiretos Redução de impostos
Fatores de mercado	Penetração em novos mercados (aumento das vendas) Melhora da imagem do produto no mercado doméstico Melhora na qualidade do produto Melhora dos serviços prestados aos clientes Venda de estoques excedentes Diversificação de mercados
Fatores de aprendizado	Aprendizado com centros de excelência no estrangeiro Aprendizado c/ clientes, concorrentes e fornecedores estrangeiros Aquisição de conhecimento gerencial e operacional Aquisição de novas tecnologias
Outros fatores	Antecipação a clientes potenciais Melhora das possibilidades de parcerias Obtenção de fontes alternativas de recursos Ampliação global da rede de contatos (<i>networking</i>)

O mesmo autor apresenta um resumo dos principais obstáculos às exportações, classificando-os em Geográficos, Culturais, Mercadológicos; Ambientais e Setoriais; e Obstáculos Relativos à Firma. Os quadros a seguir oferecem uma visão geral dos obstáculos:

Tabela 3.4-3 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Geográficos, Culturais e Mercadológicos

Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:27 e seg.

Geográficos	Poucos países fronteiriços
	Vasta área geográfica, dificuldades de acesso a outros países
	Relevo acidentado
	Distância do país-sede dos principais eixos do comércio internacional
	Autossuficiência do país-sede em recursos naturais e matérias primas
Culturais	Grande distância cultural entre o país-sede e os mercados-alvo
	Língua do país sede de pouca importância no comércio internacional
	Orientação local dos colaboradores
	“Empresa como família” (DA ROCHA, 2002, <i>apud</i> RUIZ, 2005)
	Diferenças religiosas (e/ou de costumes, tradições e etiqueta)
	Aversão ao risco dos colaboradores
	Diferenças de gostos e hábitos
Mercadológicos	Alta demanda no mercado interno
	Ameaças presentes no mercado-alvo
	Percepção pelos gestores de baixo crescimento do comércio internacional
	Baixa aceitação dos produtos nos mercados-alvo
	Baixo potencial de compra dos mercados-alvo

Tabela 3.4-4 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Ambientais**Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:29**

Ausência de políticas governamentais de incentivo às exportações
Baixa disponibilidade de informações sobre mercados internacionais
Barreiras comerciais nos mercados alvo (tarifárias e não-tarifárias)
Questões cambiais
Custos e riscos das operações internacionais
Deficiências de infraestrutura de transportes
Nível de abertura ao comércio internacional
Influências de blocos econômicos
Políticas de taxas de juros e financiamentos (dos dois países)
Imagem negativa dos produtos do país-sede
Instabilidade política (dos dois países)
Corrupção (nos dois países)
Inexistência de instituições (e/ou consultorias) de apoio à atividade exportadora
Indisponibilidade de <i>warehouses</i> e/ou distribuidores no país-alvo
Dificuldades de acesso comercial a atacadistas e varejistas no país-alvo
Dificuldades e/ou atrasos nos pagamentos pelo importador
Excesso de requisitos técnicos e legais no país-alvo, inclusive BNTs;
Fragilidades nas relações diplomáticas entre os dois países

Tabela 3.4-5 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Setoriais**Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:32**

Pressões competitivas
Ciclo de vida do produto desfavorável à exportação
Concentração (ênfase) da indústria (setor) no mercado doméstico
Concentração da indústria (setor) nos mercados-alvo
Dinamicidade da indústria (setor)
Intensidade e dinamicidade tecnológica da indústria (setor)
Estrutura setorial, regulações específicas.

Tabela 3.4-6 - Obstáculos às Exportações: Aspectos Relativos à Firma**Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:31**

Aumento da complexidade do gerenciamento da empresa
Baixa capacidade de produção
Baixa orientação para o cliente
Baixo comprometimento da direção com as atividades de exportação
Baixa competitividade
Baixo comprometimento da empresa com as atividades de exportação (% exportado)
Comportamento não-oportunístico
Desconhecimento do funcionamento do COMEX, incentivos, órgão de apoio e outros
Desconhecimento dos mercados internacionais
Rede de contatos (<i>networking</i>) internacional fraca
Necessidade de adaptação das práticas promocionais aos novos mercados
Percepções negativas da direção quanto às oportunidades e riscos do COMEX
Pouca disponibilidade de recursos financeiros, materiais e/ou de pessoal
Pouca experiência internacional da empresa e/ou dos seus dirigentes
Vantagens competitivas reduzidas (preço, qualidade etc)
Porte da empresa

Os aspectos da atividade exportadora ligados à firma são analisados em profundidade por Cavusgil (*apud* BRITTO, 2004), que estabelece o conceito de Prontidão para Exportar (*Readiness to Export*) da empresa. Entende-se por este termo como o grau de preparo que a empresa possui no sentido de ser mais ou menos capaz de atuar com sucesso no comércio exterior, caracterizado pelos atributos associados à preparação da empresa para as exportações.

Tais atributos são avaliados segundo duas dimensões independentes: (1) Prontidão Organizacional e (2) Prontidão de produtos. A dimensão de Prontidão Organizacional, que procura medir as características de gestão tanto sob o ponto de vista estrutural como comportamental, está subdividida em cinco outras subdimensões: (1) Competitividade no mercado doméstico, (2) Motivação para atividades internacionais, (3) Compromisso da alta gestão, (4) Competências, Recursos e Capacidades e, por fim, (5) Experiência e treinamento formal. A dimensão de Produto, também componente do conceito Prontidão para Exportar, refere-se às características do produto da empresa que podem conferir-lhe maior ou menor

competitividade em um contexto internacional. Assim, a Prontidão de Produtos mensura o preparo dos produtos em suas características intrínsecas. Ao contrário da Prontidão organizacional, discutida no item precedente, Cavusgil et al. (1998) não separa este elemento em subdimensões; segundo o autor, comumente a empresa apresenta Prontidão de Produtos antes da Prontidão Organizacional.

O conceito de *Readiness to Export* constitui a base conceitual da metodologia proposta por Cavusgil et al. (1998) para avaliar as possibilidades de sucesso e recomendar ações para a internacionalização de empresas industriais pela via das exportações. Sua operacionalização é suportada pelo software CORE, também de sua autoria²⁰.

As empresas exportadoras podem ainda ser classificadas em relação às suas atividades exportadoras segundo as dimensões de (a) frequência de exportação, (b) experiência internacional, (c) mercado predominante e (d) setor de atuação (RUIZ, 2005). Enquanto esta última dimensão indica a turbulência, competitividade e complexidade do ambiente operacional da empresa, as três primeiras se relacionam ao seu nível de atividade internacional (tabela abaixo).

²⁰ Para uma discussão aprofundada da metodologia e sua aplicação, inclusive o uso do CORE, ver Britto (2004).

Tabela 3.4-7 - Características de empresas exportadoras

Fonte: Adaptado de RUIZ, 2005:34 e seg.

Frequência	Experiência	Mercado
(BILKEY, 1978; ORTEGA, 2003)	(BILKEY, 1978; NAIDU;RAO, 1993; BODUR, 1996; SILVA;DA ROCHA, 2001)	(KATSIKEAS; MORGAN, 2004; SEBRAE, 2004)
Não-exportadora s/ interesse (nunca exportou e não tem interesse em exportar)	Não-exportadora (nunca exportou)	Não-exportadora (nunca exportou)
Não-exportadora c/ interesse (nunca exportou mas tem intenção de exportar)	Exportadora iniciante (um ano ou menos de atuação)	Mercosul
Ex-exportadora (já exportou, mas deixou de exportar)	Exportadora pouco experiente (dois a quatro anos de atuação)	Estados Unidos e Canadá
Exportadora esporádica (exporta eventualmente)	Exportadora experiente (cinco a dez anos de atuação)	Ásia
Exportadora contínua (exporta constantemente, mantendo atividade exportadora por vários anos)	Exportadora muito experiente (mais de dez anos de atuação)	Resto do mundo

A exportação permite um rápido acesso aos mercados externos, uma grande flexibilidade de atuação e um baixo risco. Através da exportação, uma organização consegue rapidamente inserir-se em países os quais seriam muito mais difíceis de explorar de outra forma, especialmente contando com apoio de firmas especializadas nos mecanismos do comércio exterior. Em contrapartida, o exportador deve arcar com diversos tipos de taxas e outros gastos advindos dos sistemas portuário e alfandegário dos países de destino. (BRITTO, 2004). Segundo Keegan (2002, *apud* RUIZ, 2005), há quatro formas de entrada básicas para a exportação (figura abaixo):

Figura 3.4-2 - Formas de entrada para a exportação
Fonte: Adaptado de Keegan (2002), apud RUIZ, 2005:

Formas de entrada		Organização do Processo	
		LOCAL	REMOTA
Envolvimento de terceiros	NÃO	Exportação direta <i>(in-house)</i>	Representação direta
	SIM	Exportação por intermediários	Representação Independente

Na **exportação direta**, a empresa realiza todas as atividades relativas às exportações, o que proporciona o máximo de controle sobre a operação, especialmente preços de venda e serviço ao cliente; em contrapartida, a empresa arca com gastos fixos em pessoal e estrutura que podem reduzir a atratividade da atividade exportadora, principalmente em períodos de “baixa” (câmbio apreciado, quedas de preços internacionais e outros exemplos).

Uma forma de evitar os riscos expostos acima é adotar a **exportação por intermediários**, que consiste em usar os serviços de empresas especializadas tais como *trading companies*, *export brokers*, empresas de gerenciamento ou agentes de exportações, distribuidores de exportação ou consórcios de exportação. Segundo Ruiz (2005), embora existam diferenças entre essas formas de intermediação, todas elas proporcionam “informação sobre o mercado-alvo, acesso a melhores canais de distribuição, menores riscos transacionais, aumento de vendas ou combinações destas vantagens”, todavia incorrendo em gastos e/ou redução de receitas “na forma de comissões, venda dos produtos ao intermediário a preços mais baixos ou taxas pré-determinadas.” Uma discussão mais aprofundada das formas de intermediação citadas acima ultrapassa o escopo do presente trabalho e pode ser encontrada (enfocando principalmente as *trading companies*) em GRISI; MASINI; BRITTO, 2003.

A **representação direta** consiste no estabelecimento de escritório próprio no país-alvo e se proporciona maior controle e aprendizado muito mais rápido, por outro lado implica investimentos e custos operacionais maiores do que as formas já analisadas. Uma alternativa pode ser a **representação indireta**, ou seja, constituir uma representante local já estabelecida.

Finalmente, vale notar que as atividades de exportação e representação podem combinar-se “em quatro configurações básicas: (a) exportação e representação própria, (b) exportação e

representação a cargo de terceiros, (c) exportação direta e representação independente e (d) exportação direta e representação independente, sendo esta última forma mais rara (RUIZ, 2005).

Leonidou; Katsikeas (1996, *apud* PENG; ILINITCH,1998), destacam que a escolha do canal de exportação é determinada primariamente por considerações relacionadas à questão dos custos de transação, entre três opções:

(i) a integração vertical da função do canal, ou seja, "a exportação direta" [...]; (ii) a contratação no mercado interno de "intermediários de exportação " (Perry, 1992); ou (iii) a adoção de "intermediários de importação" estrangeiros (Karunaratna e Johnson, 1997). Para ter sucesso, intermediários de exportação devem reduzir os custos de transação relacionados à exportação de seus clientes com em relação aos outros dois canais; caso contrário, não haverá razão para a sua existência (Peng, 1998). PENG; ILINITCH,1998:613, grifos do autor)²¹

Embora seja a forma mais comum de entrada no comércio internacional, a exportação apresenta dificuldades e riscos que podem ser evitados recorrendo a outras formas de entrada, entre as quais o **licenciamento**, que é discutido a seguir.

3.4.2 Licenciamento

Contratos de licenciamento permitem a uma empresa estrangeira comprar os direitos de manufaturar um determinado produto desenvolvido por outra empresa fora de seu país. Ao licenciador normalmente são pagos os chamados *royalties* por produto produzido e vendido pela firma licenciada. O licenciado, por sua vez, assume os riscos, faz os investimentos produtivos, desenvolve o Marketing e incumbe-se de toda a estrutura de distribuição. Como resultado desta equação, é possível dizer que este Modo de Internacionalização configura-se como o que requer menor volume de investimento dentre os citados aqui (HITT *et al.* 1999). Minervini (1991, *apud* SCHENEIDER, 2002) afirma que o licenciamento é a forma mais rápida de entrar no mercado internacional, em particular “para pequenas e médias empresas que não possuem grandes recursos financeiros, organizacionais e de pessoal, mas que

²¹ (i) *To vertically integrate the channel function, i.e., “direct export” [...]; (ii) to employ domestically based “export intermediaries” (Perry, 1992); or (iii) to adopt overseas-based ‘import intermediaries’ (Karunaratna and Johnson, 1997). To succeed, export intermediaries must lower their clients’ export-related transaction costs relative to the other two channel choices; otherwise, there will be no rationale for their existence (Peng, 1998). PENG; ILINITCH,1998:613, grifos do autor)*

apresentam conhecimentos altamente especializados para oferecer”. Segundo Jeannet e Hennessey (1992, *apud* SCHENEIDER, 2002), através do licenciamento, uma empresa cede o direito sobre uma patente ou sobre uma marca registrada a outra empresa, em troca do pagamento de *royalties* (direitos de patente). As licenças podem ser vistas como investimentos necessários para a entrada no mercado, normalmente bastante inferiores aos requeridos para o desenvolvimento de um produto novo.

Já segundo Schneider (2002), as principais razões para uma empresa recorrer ao licenciamento de um produto são: (a) não possuir suficiente conhecimento ou tempo para desenvolvê-lo, (b) o mercado em questão ser demasiado pequeno para justificar os investimentos necessários ao desenvolvimento, (c) a busca da segurança proporcionada por um parceiro estrangeiro, geralmente de maior porte e experiência internacional. A mesma autora aponta como desvantagens para o licenciador (a) a dependência de que o licenciado gere receita para pagar os royalties, geralmente acordados com base no volume de vendas gerado pelo produto em questão; (b) a não garantia da qualidade do produto fabricado pelo licenciado, o que pode vir a danificar a imagem do licenciador e (c) a possibilidade de criar um concorrente no mercado internacional; daí a importância da seleção e avaliação do parceiro escolhido. Por outro lado, ao não se transferir tecnologia, outros poderão fazê-lo (MINERVINI, 1991 *apud* SCHENEIDER, 2002).

O licenciamento apresenta ainda outras desvantagens. Esta abordagem de Internacionalização empresarial não permite grande controle sobre a produção, o marketing e a distribuição dos produtos e não proporciona grande lucratividade, por causa da divisão dos lucros. Os licenciados tendem a aprender com a tecnologia dos desenvolvedores e, num futuro muitas vezes não tão distante, a lançar produtos similares ou até superiores (BARTLETT e RAGAN, 1992 *Apud* HITT *et al.* 1999).

Do ponto de vista do licenciado, Gallini; Winter (1985), Gallini (1984), Cohen *et alii* (2000), *apud* Mendonça *et alii* (2006) salientam que contratos de licenciamento de tecnologia podem constituir ferramentas competitivas das firmas licenciadoras, detentoras de inovações e tecnologias superiores, que podem “licenciar a sua tecnologia de produção com o intuito de reduzir o incentivo da firma rival de produzir uma melhor tecnologia”. Em estudo realizado para dez setores industriais no período 1992 a 2000, esses autores identificaram uma relação inversa entre contratos de licenciamento e a eficiência técnica das empresas; os mesmos argumentam que esse resultado se deve ao fato de que os contratos de licenciamento

funcionam como uma barreira à entrada, reduzindo o nível de competitividade e o incentivo às inovações no setor.

Não obstante essas desvantagens, o licenciamento constitui uma forma rentável de melhorar os retornos sobre os investimentos do licenciador em P&D (Pesquisa e desenvolvimento). Para Green e Schotchmer (1995), uma ênfase contínua em pesquisa e patentes permite às empresas um fluxo bastante longo de retornos advindos do licenciamento de seus produtos tecnologicamente avançados; através do licenciamento uma empresa inovadora pode expandir suas receitas e melhorar a rentabilidade dos investimentos em P&D.

3.4.3 Alianças Estratégicas

Segundo Contractor e Lorange (1988, *apud* MACHADO; BRANCO, 2005), a definição de aliança estratégica se baseia “no grau de interdependência entre as partes envolvidas”, ou seja, não apenas nos interesses imediatos, “mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútuas”.

As alianças estratégicas foram uma alternativa muito utilizada para a expansão internacional de negócios, especialmente ao longo da década de 1990 (INKPEN e BEAMISH, 1997). Esta abordagem permite às empresas dividirem os riscos e os recursos necessários para entrarem em determinado mercado (PAN e TSE, 1996; WELCH e WELCH, 1996); além disso, segundo uma série de autores pertencentes à área da Estratégia Empresarial, as alianças estratégicas são uma maneira eficaz para o desenvolvimento das competências necessárias para a sustentação da competitividade empresarial (HAMEL e PRAHALAD, 1995; LYLES e SALK, 1996).

Em adição, os parceiros internacionais trazem consigo muito conhecimento sobre as regras do mercado local, as peculiaridades culturais dos consumidores e a estrutura econômico-legal da nação. Segundo IFC (International Finance Corporation, 1998, *apud* SCHNEIDER, 2002), “crescer a partir de uma associação em que cada uma das partes coloque o melhor de suas capacidades, tecnologia e know-how é o ideal das empresas que formam *joint ventures*”. Além disso, “para as companhias de países industrializados, as possibilidades de crescimento já não passam pelos mercados locais, mas sim, pelas regiões em desenvolvimento”, enquanto que “para as empresas de economias emergentes, há um grande aumento de oportunidades a explorar e riscos a evitar com a abertura à concorrência internacional.” Embora as empresas possam estabelecer alianças de vários tipos para finalidades diversas, nos processos de internacionalização os formatos mais comuns são as *joint ventures* e os consórcios de exportação.

Estabelecer *joint ventures* – o que, segundo Schneider (2002) “implica processos complexos nos quais é preciso identificar pontos fortes e fracos de cada lado e estabelecer objetivos claros” – é um mecanismo que permite a ambas as empresas (a) “ganhar experiência em determinado mercado sem se expor muito financeiramente”; (b) proporcionar informações sobre o país e as peculiaridades do mercado, sobretudo de países em desenvolvimento. A autora afirma ainda que “para as empresas dos países em desenvolvimento, o acesso à tecnologia é a mais importante contribuição que um sócio estrangeiro pode dar, além da reputação internacional da empresa multinacional e o acesso aos mercados de exportação.

Por outro lado, a IFC (1998, *apud* SCHNEIDER, 2002) aponta que o principal desafio para o estabelecimento da *joint venture* consiste na “definição dos termos para o acordo que satisfaça ambas as partes”. Os potenciais problemas incluem (a) as várias nacionalidades envolvidas no negócio, (b) a questão “propriedade e controle”, (c) antecedentes culturais diferentes gerando conflitos e (d) a possibilidade de um dos sócios “achar que já aprendeu o suficiente e dispensar o outro sócio”. De fato, pesquisas têm indicado que empresas que empreenderam a entrada em novos mercados via *joint ventures* tendem a não repetir a experiência (GUILLÉN, 2003). Provavelmente em função de imprevistos ligados à gestão dos contratos, estas geralmente passam, nos seus empreendimentos internacionais subsequentes, a buscar os modos de propriedade total (*wholly-ownership*), a aquisição de empresas ou o estabelecimento de filiais próprias, que serão discutidas nos próximos itens.

Não obstante, uma vez que tomem precauções para evitar estes problemas – o que inclui “uma estrutura correta e justa para todas as partes envolvidas” - as *joint ventures* podem constituir “uma fórmula de sucesso para o crescimento” (SCHNEIDER, 2002). Entre os diversos exemplos deste Modo de Internacionalização, destacam-se a formação da Autolatina e da Gevisa. A primeira configurou-se como uma *joint-venture* entre a Ford Motor Company e a Volkswagen que objetivou empreender, de maneira mais lucrativa, os negócios automotivos destas montadoras em toda a América Latina. A segunda tratou-se de uma aliança entre a General Electric e a brasileira Villares como forma de potencializar a ambas no mercado de motores elétricos de grande porte. Enquanto a GE possui a competência técnica dos referidos motores, a Villares conhecia com profundidade os detalhes do mercado brasileiro e da América do Sul.

Por outro lado, entende-se por **consórcio de exportação** “qualquer associação de empresas com a finalidade de entrar conjuntamente em mercados internacionais” (MACIEL; LIMA, 2002, *apud* MACHADO; BRANCO, 2005); ou ainda, “os consórcios de exportação podem

ser definidos como uma associação entre empresas independentes, com o objetivo de desenvolverem, em conjunto, suas atividades de exportação (ROCHA, 1988, *apud* MACHADO; BRANCO, 2005). Casarotto e Pires (1999, *idem*) afirmam que os consórcios de exportação promovem alianças principalmente entre empresas pequenas e médias, oferecendo fundamentalmente os serviços de promoção e suporte necessários à internacionalização das empresas integrantes.

Segundo Maciel; Lima (2002, *apud* MACHADO; BRANCO, 2005), os consórcios de exportação (i) geralmente são formados por um grupo de micro, pequenas ou médias empresas industriais que adotam compromissos de tal forma que nenhuma predomine sobre as demais, com o objetivo de desenvolver conjuntamente ações ou políticas de exportações e (ii) os produtos das empresas que se reúnem em consórcio geralmente compartilham os mesmos canais de distribuição e são complementares entre si, ou de qualquer forma não concorrentes.

Os consórcios de exportação podem ser classificados de acordo com a sua finalidade, com os integrantes e os produtos, respectivamente: (a) Promocionais (oferecem serviços de apoio) e Operacionais (desempenham atividades referentes à estrutura do consórcio); (b) Monossetoriais (agregam empresas do mesmo setor) e Plurissetoriais (agrupam vários produtores de setores complementados entre si); (c) Horizontais (todos os fabricantes ofertam um determinado produto) e Verticais (os fabricantes repartem entre si as fases da cadeia de produção) (MINERVINI, 1997; MACIEL; LIMA, 2002, *apud* MACHADO; BRANCO, 2005).

O estabelecimento de consórcios de exportação proporciona vantagens tanto para as empresas participantes quanto para o seu país de origem. Enquanto as primeiras se beneficiam das oportunidades de negócios e de aprendizado inerentes à atuação internacional – à qual provavelmente não teriam acesso via iniciativas isoladas – este último se beneficia do aumento das exportações por empresas que dificilmente exportariam de outra forma; pela melhoria dos produtos locais e das técnicas de produção e introdução de melhores equipamentos e aperfeiçoamentos no planejamento e controle da produção e pelos efeitos multiplicadores produzidos no mercado interno (ROCHA; 1988, LORANGE; ROOS, 1987 *apud* MACHADO; BRANCO, 2005).

3.4.4 Fusões e Aquisições

As fusões e aquisições, comumente chamadas no ambiente de negócios de M&A (do inglês *Merger and Acquisitions*), também foram bastante populares nos anos 80 e 90. Como ilustração dos números que giram em torno destes temas, Hitt *et al.* (1999) citam que somente

no ano de 1997, nos EUA, o volume movimentado em fusões e aquisições foi US\$ 1,7 trilhões.

Considera-se como fusão a transação comercial em que duas empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que juntas criam uma Vantagem Competitiva mais forte (PRAHALAD e HAMEL, 1995). Usualmente, quando uma fusão é estruturada em grandes empresas ocorre uma divisão dos assentos no Conselho de Administração e na Diretoria Executiva.

Além disso, ao contrário do que ocorre nas aquisições, as fusões são em geral amigáveis. São exemplos de fusões os casos da Reading & Bates com a Falcon Drilling, que criou uma empresa mais poderosa no mercado de extração de gás em águas profundas, e da Ambev, no Brasil, que resultou da associação entre as empresas Antarctica e Brahma, posteriormente integrada ao conglomerado Interbrew da Bélgica.

Aquisições, por outro lado, são transações comerciais nas quais uma empresa compra o controle de outra com vias a transformá-la em mais uma de suas unidades de negócios (BATEMAN e SNELL, 2001). O caso das aquisições pode, por vezes, estar associado a um processo de *Takeover* no qual a empresa a ser comprada não solicita tal movimento, que é feito no âmbito das bolsas de valores de maneira em geral considerada hostil (BATEMAN e SNELL, 2001).

Tanto as fusões quanto as aquisições podem ser entendidas como formas de entrar em mercados internacionais de maneira mais facilitada e rápida. Entretanto, assim como no caso de fusões e aquisições domésticas, aquelas empreendidas em um contexto internacional possuem riscos e desvantagens.

Por outro lado, Ghemawath (2003) salienta como uma peculiaridade dos processos de M&A internacionais as inter-relações entre variáveis financeiras e não financeiras, dado que os investimentos deste tipo geralmente são financiados em grande parte por recursos captados no país anfitrião (*host country*), o que segundo o autor constitui um aspecto importante da semi-globalização:

Investimentos em ativos reais parecem ser afetados pelas possibilidades de financiamentos locais [...] algumas grandes ondas de fusões e aquisições, por exemplo, parecem ter sido impulsionadas, em grande parte, pelas mudanças nas taxas de câmbio (por exemplo, Blonigen, 1997). Esta é apenas uma das muitas novas áreas de investigação relacionadas com a semiglobalização - neste

caso, relativo a mercados internacionais de capitais e como eles interagem com as variáveis reais (não-financeiras) (Ghemawath, 2003:148).²²

Como explicitado na tabela síntese deste item, este Modo de Internacionalização é em geral dispendioso, necessita grande habilidade para conduzir negociações complexas e, também o mais importante, traz consigo dificuldades de implementação bastante significativas. Em especial, são conhecidos os conflitos culturais inerentes aos processos de fusões e aquisições internacionais.

3.4.5 Estabelecimento de Subsidiárias

O último Modo de Entrada que se discute aqui se refere ao estabelecimento de subsidiárias e plantas industriais no país-destino. Tal processo, como se pode ver em Abboushi (2000), normalmente carrega consigo a vantagem de possibilitar maior controle sobre as atividades e, portanto, se obtiver sucesso, maior possibilidade de retornos acima da média. Entretanto, os riscos também são igualmente significativos por causa dos vultosos investimentos a serem feitos ao se estabelecer subsidiárias além das fronteiras do país de origem.

Embora de forma geral os modelos teóricos da internacionalização indiquem que o estabelecimento de subsidiárias no exterior é típico de empresas com maior experiência e expressão no comércio internacional, os estudos empíricos sobre o tema têm fornecido resultados contraditórios:

Alguns estudos descobriram que as empresas estrangeiras com mais experiência preferem a propriedade total entres modos de entrada (Davidson, 1980; Gatignon e Anderson, 1988; Franko, 1989; Agarwal e Ramaswami, 1992), enquanto que outros têm encontrado o efeito oposto (Davidson e McFetridge, 1985; Hedlund e Kverneland, 1985 (GUILLÉN, 2003: 186).

Entre os motivos que levam as empresas a estabelecerem subsidiárias próprias no exterior, Kuemmerle (1999) destaca as oportunidades ligadas à internacionalização das atividades de P&D. Segundo este autor, a maioria dos estudos sobre o tema de internacionalização da firma aponta como os principais motivadores (*drivers*) das decisões de investimentos internacionais

²² investments in real assets seem to be affected by local financing possibilities [...] some major merger and acquisition waves, for example, seem to have been driven, in large part, by changes in exchange rates (e.g. Blonigen, 1997). This is just one of many areas for additional research related to semiglobalization – in this case, concerning segmented international markets for capital and how they interact with real (non-financial) variables” (Gemawath, 2003:148).

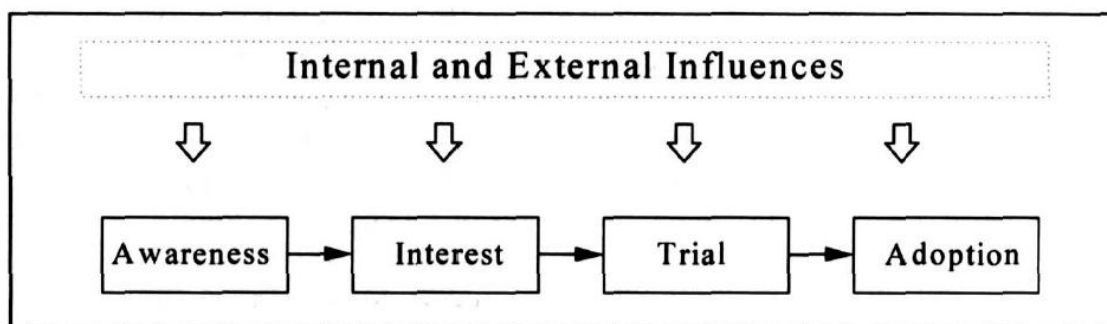
(FDI) (a) a exploração das vantagens competitivas da empresa em mercados externos (DUNNING, 1958, 1995, HYMER, 1976, *apud* KUEMMERLE, 1999) ou (b) a necessidade de expandir a base de conhecimento da firma (CANTWELL, 1989; FLORIDA, 1997; e outros, *idem*). Segundo o autor, no primeiro caso, faz-se necessário decidir pela entrada (i) via propriedade (estabelecimento de filial própria ou aquisição de empresa local, privilegiando o controle da operação no estrangeiro) ou (ii) por contrato (licenciamento, *joint venture*), modo este que proporciona a redução e/ou dilação dos investimentos, reduzindo os riscos, conforme discutido nos itens anteriores. Já no caso (b), os autores afirmam que determinados países e/ou regiões podem se mostrar particularmente favoráveis a esta finalidade, em razão de “potenciais repercussões de organizações existentes [como] pesquisas acadêmicas, institutos de pesquisa financiados pelo governo e concorrentes inovadores [e] apoio de indústrias” (KUEMMERLE, 1999).²³

3.4.6 Fatores condicionantes e Grau da internacionalização

O item anterior buscou descrever resumidamente cada um dos Modos de Internacionalização existentes e que podem ser utilizados por uma empresa que deseja empreender atividades comerciais internacionais. Adicionalmente, apresenta-se a questão de se avaliar o estágio ou grau de internacionalização de uma empresa. Wickramasekera e Oczkowski (2006) propõem um modelo para esta classificação, baseando-se no grau de interesse da empresa, desde o início da tomada de consciência até a plena adoção da atividade exportadora.

Figura 4.4.1: Estágios de Internacionalização segundo Wickramasekera e Oczkowski,

Fonte: Wickramasekera;Oczkowski, 2006:44



A título de síntese, cabe ainda destacar que a escolha do modo de internacionalização pode ser entendida como dependente da análise de três aspectos fundamentais, a saber, (i) custo

²³ Potential spillovers from existing organizations [such as] research universities, publicly funded research institutes and innovative competitors [and] supporting industries” (KUEMMERLE, 1999).

(comprometimento de recursos), (ii) controle (grau de propriedade) e (iii) risco (relacionado ao volume de recursos e à complexidade do ambiente de negócios). Em geral, maior controle implica maior comprometimento de recursos, portanto maior risco (ROADHES; RECHNER, 2001, *apud* CHEN; MUTJABA, 2007). Chen e Mutjaba (2007) salientam que as inter-relações entre estes fatores – ou seja, os fatores que influenciam a forma de entrada *efetivamente* escolhida pelas empresas – têm sido insuficientemente estudadas e pouco compreendidas. Estes autores empreenderam estudos sobre as estratégias e o processo de internacionalização de empresas a partir de uma síntese das principais linhas de reflexão e pesquisa sobre internacionalização – a Teoria dos Custos de Transação (TCT), o Paradigma Eclético de Dunning e o Empreendedorismo Internacional (Ireland e Hitt) – realizada por Aulakh; Kotabe (1993). Estas e outras contribuições teóricas e empíricas serão analisadas a seguir.

3.5 Modelos Teóricos de Internacionalização de Empresas

O tema da internacionalização de empresas está longe de ser dos mais novos e apresenta uma literatura substancial. Não obstante, as recentes modificações no ambiente global, tais como a abertura comercial da Europa Oriental, a formação mais madura dos blocos econômicos, a liberalização das políticas comerciais dos países em desenvolvimento e a inserção da China na OMC (Organização Mundial do Comércio) desafiaram as universidades e institutos de pesquisa a responderem aos imperativos contemporâneos, levando à proliferação de estudos a respeito.

Dib; Carneiro (2006) afirmam que a internacionalização “[...] é um processo no qual uma empresa desenvolve envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da empresa, ou envolver ainda etapas de sua cadeia de valor (*apud* Oviatt e McDougall, 1999).” As atividades internacionais são cada vez mais críticas para um número crescente de empresas, qualquer que seja o seu porte, setor ou origem.

Entender por que as empresas se internacionalizam e que produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais. Este, no entanto, não é o único desafio. Também se quer conhecer quando esta decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa. Busca-se compreender a lógica imanente do local para onde – qual país ou região – uma empresa se expandirá em primeiro lugar e, depois, como continuará seu processo de expansão internacional (DIB; CARNEIRO, 2006:1).

Segundo Grings; Rhoden (2005) e Dib; Carneiro (2006), mais recentemente têm se desenvolvido duas grandes vertentes teóricas - comportamental e econômica - que tratam a teoria de internacionalização da firma (por ex.: Andersen & Buvik, 2002; Räsänen, 2003).

As abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental consideram que o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que por sua vez seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir. Destaca-se aqui o “Modelo de Uppsala de Internacionalização da Firma”, relacionado com a análise administrativa da firma e que enfoca o aspecto comportamental da empresa em relação à sua participação em mercados externos, explicando-o como um processo de evolução gradual (de acordo com a distância psíquica dos mercados) de comprometimento incremental em relação à atuação no exterior.

O U-Model, como é conhecido, tem sido “o mais amplamente citado na literatura.” (Langhoff, 1997; Oviatt e McDougall, 1999) e testado empiricamente (Bell, 1995; Petersen e Pedersen, 1997). O Empreendedorismo Internacional e a Perspectiva de Networks constituem desenvolvimentos teóricos importantes, posteriores ao Modelo de Uppsala (Johanson e Vahlne, 1990 e 2003; Knight, 2000, apud DIB; CARNEIRO,2006).

Já as abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos buscam apresentar “soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para [...] a maximização dos retornos econômicos” (idem). A principal contribuição teórica desta vertente, o chamado “Paradigma Eclético da Produção Internacional” (ou ‘teoria de internacionalização sob enfoque de custos de transação’), enfoca os aspectos econômicos de racionalidade de custos e potencial de retorno econômico nos mercados e propõe a identificação das características que estimulam o movimento de escolha de novos mercados, relacionados com a exploração de vantagens de propriedade e especificidades de produtos e mercados em avaliação (idem).

Tais modelos não são excludentes pelo fato de utilizarem parâmetros diversos para avaliação da decisão de internacionalização; ao contrário, podem ser encarados como enfoques complementares – o primeiro enfatizando a questão comportamental e o segundo com o foco econômico. A discussão a seguir apresenta um panorama dos principais modelos teóricos sobre internacionalização de empresas, de acordo com esta classificação.

3.5.1 Abordagens comportamentais da internacionalização da firma

A primeira linha de trabalhos acadêmicos sobre internacionalização de empresas – a chamada escola processualista – refere-se aos estudos sobre o ciclo da internacionalização. Tais análises indicam que existem etapas a serem seguidas a fim de efetivar o sucesso nos empreendimentos empresariais além-fronteiras. Esta corrente de autores (VERNON, 1966; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; JOHANSON; VAHLE, 1990), chamada de processualista, defende um processo de aprendizado em estágios que se inicia pela exportação indireta e culmina na instalação de plantas no exterior. O quadro abaixo resume as principais contribuições teóricas nesta vertente:

Quadro 4.4.5: Principais Teorias Comportamentais sobre Internacionalização

Fonte: Dib; Carneiro, 2006:3

Teoria	Breve Resumo
<i>Modelo de Uppsala</i>	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios seqüenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (cf. Johanson & Wiedersheim Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (por ex.: Bilkey & Tesar, 1977; Wiedersheim Paul et al., 1978; Cavusgil, 1980; Reid, 1981; Czinkota, 1982).
<i>Networks</i>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (Johanson e Mattson, 1986; Forsgren, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (cf. Johanson e Vahlne, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (Welch & Welch, 1996, p.14).
<i>Empreendedorismo Internacional</i>	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (cf. Coviello & Munro, 1995; McDougall & Oviatt, 1997; Andersson, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (Zahra <i>et al.</i> , 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (Birkinshaw, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisarão se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

As etapas a serem seguidas e sua ordem dependem de cada autor, mas o pressuposto básico é o mesmo: é preciso que as empresas evoluam sua participação internacional através da aquisição crescente de conhecimento, controle e, concomitantemente, a assunção de mais risco (SACRAMENTO, *et al.* 2003).

Em se tratando da escola processualista, o trabalho do grupo da *Uppsala Business School*, em especial Johanson e Vahle, que por ser especialmente contributivo levou o nome de modelo de Uppsala, ou U-Model - foi um dos primeiros esforços para o entendimento dos estágios do ciclo de internacionalização de uma empresa. Uma das argumentações mais comumente encontradas nos textos desta escola é que, durante a materialização das operações internacionais, frequentemente, as empresas encontram oportunidades e ameaças não previstas (QUINN,1988). O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, foi inicialmente desenvolvido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), ao estabelecerem os conceitos nucleares de cadeia de estabelecimento e distância psíquica; estes implicam a premissa de que quanto maior o grau de conhecimento da firma sobre um determinado mercado, mais ela tenderá a investir recursos nesse mercado.

Segundo o modelo de Uppsala, o processo de internacionalização se dá em quatro estágios: (a) atividades de exportação irregulares; (b) atividades de exportação via intermediários e/ou representantes; (c) estabelecimento de subsidiária de vendas no mercado externo e (d) estabelecimento de unidades de produção/manufatura no mercado externo. Johanson e Vahlne (1977, 1990, 1992, 2003) apresentaram um modelo reformulado, afirmando que as empresas definem seu processo de internacionalização a partir das variáveis **conhecimento do mercado** – referente à familiaridade com o mercado-alvo - e **comprometimento com o mercado**, que diz respeito ao montante e ao grau de especificidade de recursos investidos em determinado mercado internacional.

Ainda segundo Rezende; Versiani (2005), o modelo de Uppsala contém “um pressuposto importante sobre o papel dos relacionamentos entre matriz e subsidiárias em processos de internacionalização; [...] à matriz caberia o papel de gerar conhecimentos para posteriormente serem explorados pela subsidiária (VERNON, 1966; HYMER, 1972, *apud* REZENDE; VERSIANI, 2005). Zander (1999) afirma que a expansão dos negócios internacionais ocorre de forma gradual, “both in terms of distance to markets served and the modes of foreign operation (Aharoni, 1966; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Luostarinen, 1979;also, Mudambi, 1998).” Este autor enfatiza que os estágios iniciais se caracterizam pela busca da redução da incerteza e do risco, “by concentrating on geographically close and familiar markets, limiting the initial investments or building flexibility into the ways in which foreign markets are penetrated.” À medida que o conhecimento da organização evolui, cresce o comprometimento com os negócios internacionais:

À medida que a organização desenvolve um melhor entendimento sobre como fazer negócios no estrangeiro, os compromissos estabelecidos com os mercados tornam-se cada vez maiores e mais a busca de novos clientes amplia-se para ainda mais longe de casa. Nos mercados mais importantes, compromissos crescentes envolvem a substituição das exportações e agentes independentes por filiais de vendas e fabricação. Estas alterações refletem ambições para um melhor serviço para clientes locais, bem como as aspirações de que a gestão local ganhe controle sobre recursos operacionais e de tomada de decisão (Zander, 1999:263).²⁴

Por outro lado, Calof; Beamisht (1995) argumentaram ser o conhecimento sobre como e por que as organizações evoluem ao longo dos estágios de internacionalização deficiente, afirmando que os estudos sobre o tema não oferecem “any insight into explaining either the pattern of change or the ensuing strategic choice.” Assim sendo, estes autores realizaram um estudo sobre **decisões de mudança de modo**, (121 decisões, descritas pelos principais executivos de 38 manufaturas canadenses de médio porte), tendo obtido “a fascinating, diverse set of answers”. Estes autores concluem que a evolução da empresa no seu processo de internacionalização constitui um fenômeno complexo, no qual as atitudes dos gestores exercem papel determinante:

Os possíveis motivos para mudar o modo [de internacionalização] são variados e complexos. A mudança de modo pode ser atribuída aos estímulos em cujos efeitos os executivos crêem [...]. O padrão de subsequente internacionalização (desinvestimento, investimento de um passo múltiplo), depende da natureza dos estímulos, atitudes e outras variáveis associadas com a mediação interna e externa dos ambientes. Mas, principalmente, parece [...] que a atitude dos executivos e não necessariamente os fatores ambientais objetivos dirigem a internacionalização" (CALOF; BEAMISHT, 1995:129, Grifo do autor).²⁵

Essas reflexões indicam que, embora o modelo de Uppsala seja considerado o principal marco teórico da internacionalização de empresas - de forma semelhante ao modelo H-O (Hecksher-Ohlin) para o comércio internacional – o modelo não explica todas “as expansões de cada firma e a sequência de entrada em um determinado mercado, uma vez que as características

²⁴ As the organization builds a better understanding of doing business abroad, commitments to established markets are increased and the search for new customers extends further away from home. In the most important markets, increasing commitments involve the replacing of exports and independent agents by sales and manufacturing subsidiaries. These changes reflect ambitions to better service local customers as well as local management’s aspirations to gain control over resources and operational decision making (ZANDER, 1999:263).

²⁵ The possible reasons for changing mode are varied and complex. Mode change can be traced to stimuli which effect executives' beliefs [...]. The ensuing internationalization pattern (de-investment, one-step and multi-step investment), depends on the nature of the stimuli, attitudes, and other mediating variables associated with the internal- and external- environments. But, primarily **it appears [...].that attitudes of executives and not necessarily objective environmental factors, drive internationalization** (CALOF; BEAMISHT, 1995:129, grifo do autor).

específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exercem forte influência sobre o processo” (FORTE; SETTE JR, 2005).

Entre as limitações do U-Model (Modelo de Uppsala), contam-se (a) “as etapas do processo sequencial, previstos no modelo, em determinadas indústrias, estariam sendo eliminadas em decorrência da entrada de novos entrantes no processo” (HEDLUND; KVERNELAND, 1984 *apud* HILAL; HEMAIS, 2001, *apud* FORTE; SETTE JR, 2005); (b) “para indústria de serviços, firmas em setores de alta tecnologia e/ou cujas operações não estejam motivadas pela busca de novos mercados, o modelo mostra-se menos válido” (Andersen, 1993, *apud* FORTE; SETTE JR, 2005).

A esse respeito, Carneiro; Hemais (2005) apontam que as características dos serviços, a saber, “maior grau de inseparabilidade, heterogeneidade, intangibilidade e perecibilidade (Grönroos, 1990; Kotler, 2000; Lovelock e Wright, 2001; Zeithaml e Bitner, 2003) [...] têm importantes implicações sobre a aplicabilidade dos pressupostos do Modelo de Uppsala.” Os autores destacam que (a) “no caso de serviços, modos de entrada com maior grau de envolvimento [...], quando comparados aos respectivos modos de entrada de produtos significam um montante de investimentos consideravelmente menor”; (b) os recursos comprometidos (habilidades pessoais e capacidades gerenciais) “exibem um grau de flexibilidade muito maior” e “podem ser mais facilmente revertidos de um país para outro”, ou seja, (c) “os modos de entrada com maior envolvimento não apresentariam a mesma percepção de risco”, sendo portanto provável que, em operações de serviços, “as empresas não se sintam tão propensas a seguir os estágios sequenciais de comprometimento gradualmente crescente de investimentos (Erramilli, 1991, *apud* CARNEIRO; HEMAIS, 2005). Embora sem base empírica, o estudo destes autores sugere que o U-Model provavelmente não seja plenamente aplicável a operações de serviços.

As críticas ao modelo de Uppsala indicam a existência de outras possíveis rotas de internacionalização, além das previstas pelo modelo. Não obstante, parece inquestionável que conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial, constituem influências importantes no processo de internacionalização.

Ainda no âmbito do enfoque processualista, as críticas e limitações do U-Model deram origem a linhas de pensamento alternativas que enfocaram o papel da inovação no processo de internacionalização das empresas, resultando no chamado modelo de inovação (I-Model):

No modelo I-model o processo de internacionalização acontece numa sequência determinada de estágios, rumo aos mercados que apresentem distância psíquica cada vez maior. Cada estágio é considerado como uma inovação da firma (ANDERSEN, 1993). Tais inovações propiciam vantagens competitivas, antecipando as necessidades dos mercados internos e externos. Entendem-se por inovação as melhorias na tecnologia, na maneira como as coisas são feitas e nos métodos adotados, além das vantagens competitivas, obtidas mediante todo o processo de inovação, antecipando as necessidades do mercado externo (FORTE; SETTE JR, 2005:3)

Os principais representantes dessa abordagem sugerem modelos de exportação em quatro estágios, sintetizados no quadro abaixo:

Quadro 4.4.1: Estágios de Internacionalização segundo o I-Model

Fonte: ANDERSEN, 1993, apud FORTE; SETTE JR, 2005:3

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
Primeiro estágio - empresa não interessada pela atividade exportadora.	Primeiro estágio - empresa não exporta.		Primeira etapa - firma completamente desinteressada pela exportação.
Segundo estágio - empresa disposta a atender pedidos, sem a preocupação de manter mercados de exportação.		Primeiro estágio - empresa atenta às exportações.	Segunda etapa - firma parcialmente desinteressada pela exportação.
Terceiro estágio - empresa que explora ativamente a atividade exportadora.	Segundo estágio - a empresa é um pré-exportador; busca informação e avalia possibilidade para exportação.	Segundo estágio - empresa com intenção de exportar.	Terceira etapa - firma explorando a atividade de exportação.
Quarto estágio - empresa que exporta em caráter experimental e para países psicologicamente próximos.	Terceiro estágio - a empresa é um exportador experimental e para alguns países psicologicamente próximos.	Terceiro estágio - empresa que exporta como teste.	Quarta etapa - firma experimentando a atividade exportadora.
Quinto estágio - empresa é um exportador experiente.	Quarto estágio - a empresa como um exportador ativo, inclusive com exportações diretas.	Quarto estágio - empresa que avalia as exportações.	Quinta etapa - firma experiente na atividade exportadora, em pequenos volumes.
Sexto estágio - empresa que explora a viabilidade de exportar para países com maior distância psíquica.	Quinto estágio - empresa como um exportador ativo, com produção comprometida para o exterior.	Quinto estágio - empresa que aceita as exportações.	Sexta etapa - firma experiente na atividade exportadora, em grandes volumes.

Já a teoria de Networks conceitua as iniciativas internacionais da empresa como modos de aproveitar, aperfeiçoar ou ainda para criar novos relacionamentos dentro da sua rede de negócios - clientes, parceiros de negócios (ou mesmo competidores), instituições de

financiamento ou agências governamentais. Nesta perspectiva, as decisões quanto a produtos, mercados, países e outras seriam tomadas de acordo com as influências das redes internacionais estabelecidas ou almejadas pela empresa, ou seja, “a internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado (network)” (DIB; CARNEIRO, 2006).

De forma quase oposta, a perspectiva do Empreendedorismo considera o perfil do empreendedor tomador de decisões como o principal fator determinante dos movimentos internacionais; o “empreendedor de mercado” vai ao estrangeiro em busca de novos mercados, enquanto o “empreendedor técnico” busca atender a demandas inéditas em função da sua posse de processos, produtos ou tecnologias inovadores e finalmente o “empreendedor estrutural” almeja a consolidação de sua indústria em diferentes países (Andersson, 2000, *apud* DIB, CARNEIRO, 2006).

Finalmente, a teoria sobre Estratégia *lato-sensu* oferece contribuições importantes ao descrever a necessidade de sinergia entre as unidades empresariais diferentes, notadamente aquelas situadas em outras nações. Ainda sobre esta maneira de pensar a internacionalização de empresas, vale citar os escritos da área de Recursos Humanos e Cultura Organizacional que ressaltam as características interculturais existentes nas atividades de tal natureza (LI, 1983; ROSENTEIN; RASHEED, 1993; LENWAY; MURHA, 1994). Esta temática será retomada no próximo capítulo, após a discussão das abordagens da internacionalização com enfoque econômico e uma discussão geral dos modelos apresentados, tópicos estes desenvolvidos nas seções a seguir.

3.5.2 Abordagens da internacionalização com enfoque econômico

Para Porter (1986), há uma excessiva ênfase na perspectiva processualista da Internacionalização, analisada acima. Embora a literatura traga, sob a influência desta escola, alguns bons guias sobre como decidir de que modo adentrar-se de forma incremental nas atividades internacionais, pouco se tem pesquisado sobre o como efetivar Estratégias Internacionais. Dito de outro modo, a bibliografia “foca mais em como se tornar uma empresa multinacional do que em como ser uma” (PORTER, 1986:10). Diversos autores têm empreendido esforços para preencher esta lacuna conceitual, abordando a questão da internacionalização com enfoque mais econômico do que comportamental, enfatizando os conceitos dos custos de transação e das vantagens competitivas.

Um grande número de trabalhos tem investigado as implicações do modelo de Heckscher-Ohlin (CAVES e JONES, 1985) e outros de internacionalização empresarial baseados nas teorias das Vantagens Competitivas entre as nações (PORTER, 1990). Esta corrente

compreende que existem diferenças significativas entre as empresas provenientes de diferentes países e que as organizações que utilizam as vantagens comparativas de suas nações de origem em sua linha de produtos e diretrizes estratégicas têm maior probabilidade de obter sucesso.

O trabalho de Sethi e Elango (1999) examina esta proposição de que existem diferenças significativas de perfil exportador entre as empresas originárias de países diferentes. A noção de vantagem comparativa entre nações, não obstante bem enfatizada pela literatura clássica sobre Economia, foi recentemente retomada na literatura sobre Estratégia com Porter (1990). Porter afirma que a Vantagem Competitiva das empresas pode derivar, na arena internacional, de quatro fatores fundamentais: (1) Condições da Demanda, (2) Estratégias adotadas, (3) Condições das indústrias relacionadas e (4) Infra-estrutura local.

Segundo Dib; Carneiro (2006), as três teorias mais citadas e consideradas mais influentes na literatura econômica recente são a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (quadro abaixo):

Quadro 4.4.5: Principais Teorias Econômicas sobre Internacionalização

Fonte: Dib; Carneiro, 2006:3

Teoria	Breve Resumo
<i>Teoria do Poder de Mercado</i>	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
<i>Teoria da Internalização</i>	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (Williamson, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (Teece, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
<i>Paradigma Eclético</i>	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como a tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.

A teoria do Poder de Mercado tem origem no trabalho de Hymer (1960/1976), que afirmou que o processo de internacionalização repetiria o ciclo de crescimento das empresas nos seus mercados domésticos, buscando estas continuamente aumentar sua participação de mercado através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Esta abordagem descreve o processo de internacionalização como uma “busca por posições de quase monopólio no mercado, [...] pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens de custo (economias de escala, experiência de produção) ou competências (patentes etc.)”, e “onde houver possibilidade de conluio e atingimento de concentração do seu mercado” (DIB; CARNEIRO, 2006). Ainda nesta linha, mais recentemente, o trabalho de Hymer e Caves (1985) buscou aperfeiçoar a compreensão do papel das multinacionais na transferência de know-how entre as unidades estratégicas de negócios, enfocando mais os aspectos organizacionais do que mercadológicos e discutindo as estruturas mais adequadas a uma empresa multinacional.

A Teoria da Internalização se origina no trabalho de Coase (1937) e foi proposta por Buckley e Casson (1976, 1998), enfocando o papel das transações entre unidades de atividade produtiva, com ênfase nos custos de transação (Williamson, 1975, 1979), para a decisão quanto a utilizar um mercado (contratual) ou uma internalização (hierarquia) para cada transação, baseando-se na análise de benefícios *versus* custos (Teece, 1981, 1986) para determinar o grau ideal de integração da empresa em suas atividades internacionais. Em princípio, “qualquer produto ou serviço, tecnologia, know-how ou atividade poderia ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação em fazê-lo.” Em outras palavras, “os teóricos da internalização advogam a existência de um ‘melhor’ modo de entrada ou estabelecimento, de acordo com a configuração dos custos de transação da empresa e dos mercados” (DIB, CARNEIRO, 2006).

Finalmente, o Paradigma Eclético, oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988), considera que as empresas possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” em relação a seus rivais – “que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização” – de dois tipos: (i) “derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou (ii) derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias).” Portanto, as motivações para a internacionalização seriam (i) a busca de mercado – “aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas (na terminologia adotada por Dunning, vantagens de “propriedade”); e (ii) busca de eficiência – “redução de custos via alocação otimizada das atividades de produção”, complementadas por (iii) busca de ativos estratégicos e (iv) busca de capacitação (idem).

3.5.3 Modelos Integrativos e estudos empíricos

Em termos de estudos empíricos, os artigos publicados sobre Internacionalização e sobre a atividade exportadora em especial têm se concentrado em duas linhas aparentemente conflitantes. A primeira foca as diferenças existentes entre as empresas que exportam e as não-exportadoras (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; BURTON e SCHLEGELMILCH, 1987). A premissa desta corrente de estudos é a de que a própria atividade exportadora signifique *per se* um indicador de sucesso nos negócios (AABY e SLATER, 1989). Assim, o valor deste grupo de estudos no sentido de indicações para as empresas sobre como efetivar estratégias de exportação é bastante reduzido (KATSIKEAS; DENG; WORTZEL, 1997).

A segunda linha de trabalhos empíricos sobre o tema aqui discutido enfatiza as características existentes no grupo de empresas que já exportam. Nesse contexto, há uma substancial

bibliografia que se concentra nos efeitos dos vários fatores – internos e externos – que determinam o desempenho das atividades internacionais das empresas. Exemplos sobre boas contribuições pertencentes a esta corrente são: Madsen (1989), Walters e Samiee (1990), Beamish *et al.* (1993), entre outros.

Ainda nesta linha, abordando empresas de manufatura brasileiras, pode-se destacar o trabalho de Fisher (2006), sobre a relação entre modos de entrada em mercados estrangeiros – atividades de exportação direta ou indireta, joint ventures no exterior, empresas adquiridas em outros países ou subsidiárias internacionais próprias – e performance exportadora, esta última utilizando a escala EXPERF, “[...] definida, simultaneamente pelos aspectos financeiro, estratégico e nível de satisfação da empresa com a operação, sendo estas as três dimensões-chave da mensuração dos resultados obtidos pela empresa no processo de internacionalização (ZOU; TAYLOR; OSLAND, 1998, *apud* FISHER, 2006). O autor utilizou a classificação de Modos de entrada proposta por Root (1994): (a) de exportação (Direta e Indireta); (b) contratual (Licenciamentos) e (c) de investimentos (subsidiárias próprias, joint ventures e aquisições de empresas no exterior), representando níveis crescentes de comprometimento de recursos e de controle das operações no mercado externo (quadro abaixo).

Quadro 4.4.3: Comparação dos Modos de Entrada.

Fonte: Fischer, 2006:9

MODO DE ENTRADA/ ASPECTOS AVALIADOS	EXPORTAÇÃO	ACORDOS CONTRATUAIS	INVESTIMENTO DIRETO
NÍVEL DE CONTROLE DAS OPERAÇÕES	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido)	Alto
ASPECTOS FINANCEIROS	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores e irrestritos retornos
FLUXO DE INFORMAÇÃO	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado através dos parceiros	Acesso direto a informações do mercado

O estudo mostrou uma relação entre o modo de entrada escolhido e a performance exportadora, indicando que “estratégias de entrada de maior complexidade, isto é, *joint ventures*, aquisições e subsidiárias próprias, apresentam resultados melhores, [do que as

estratégias de Exportação, com menor nível de complexidade], segundo a percepção dos respondentes do levantamento realizado”.

Por outro lado, Chen;Mutjaba (2007) destacam que o modelo eclético de Dunning conceitua três tipos de “vantagens específicas” (de transação, de internacionalização e de propriedade), que determinariam a escolha do modo de internacionalização; a análise de Hitt *et al* (1990) se baseia em três grupos de variáveis – estratégicas, ambientais e transacionais. Segundo estes autores, “as variáveis estratégicas influenciam o modo de entrada a partir das necessidades de controle; as variáveis ambientais impactam o comprometimento de recursos e as transacionais, a exposição a riscos.” Em uma variação desta abordagem, Kim e Hwuag (1992) incorporaram “concentração global, sinergias globais e motivações estratégicas globais em adição às variáveis ambientais e transacionais.” Mais recentemente, Aulakh e Kotabe (1993) estabeleceram relações entre “as três abordagens (TCT, considerações estratégicas e competências organizacionais) com três conjuntos de fatores para a escolha do modo de entrada”, enquanto que Brouthers (2002) elaborou “uma extensão do modelo TCT, baseado [...] no contexto institucional e cultural, além das variáveis transacionais” (CHEN; MUTJABA, 2007).

O estudo destes últimos enfocou fatores específicos do país, do mercado e da firma, analisando uma amostra de 229 empresas americanas de diversos portes, atuantes no mercado internacional. A pesquisa identificou – de acordo com as previsões dos modelos teóricos apontados acima – relações positivas entre (a) a especificidade dos ativos; (b) experiência internacional; (c) porte da firma; (d) o grau de diferenças culturais e (e) potencial de mercado e a preferência da empresa por um modo de entrada com alto grau de controle (*high-control entry mode*). Por outro lado, esta última mostrou relações negativas com (a) o risco do país (*host-country risk*), (b) restrições governamentais e (c) incertezas quanto à demanda (CHEN; MUTJABA, 2007). Este estudo ilustra o esforço de compreender as decisões sobre internacionalização – no caso, o grau de controle e propriedade – em função de determinados conjuntos de variáveis.

Figura 4.3.1: Modos de entrada segundo CHEN; MUTJABA (2007)

Fonte: CHEN; MUTJABA (2007:325)

MODO DE ENTRADA/ ASPECTOS AVALIADOS	EXPORTAÇÃO	ACORDOS CONTRATUAIS	INVESTIMENTO DIRETO
NÍVEL DE CONTROLE DAS OPERAÇÕES	Baixo	Médio (variabilidade relacionada aos termos do contrato estabelecido)	Alto
ASPECTOS FINANCEIROS	Consideráveis investimentos iniciais dependendo da necessidade de adaptação da empresa e possibilidades de retornos variáveis, porém restritos	Baixos investimentos iniciais e possibilidades muito restritas de retornos	Altos investimentos iniciais e potencialização de maiores e irrestritos retornos
FLUXO DE INFORMAÇÃO	Entrada de informação do mercado sem grande profundidade	Conhecimento imediato do mercado através dos parceiros	Acesso direto a informações do mercado

3.5.4 Visão Crítica dos Modelos de Internacionalização de empresas

A discussão precedente visou mapear, ainda que de maneira bastante introdutória, o estado da arte sobre o tema Internacionalização de empresas. Por outro lado, muitas são as críticas imputadas às contribuições teóricas sobre esta temática. Por exemplo, Zou e Stan (1998: 342) afirmam que:

Um claro problema das teorias sobre desempenho em exportação é a multiplicidade de fatores e variáveis propostas pelos pesquisadores no intuito de compreender os resultados das exportações, a excessiva quantidade de formas através das quais estes fatores são medidos e a ausência de uma estrutura conceitual consagrada (Zou e Stan, 1998: 342).

Ao estudar a literatura de maneira atenta, percebe-se, inclusive, que as críticas de Zou e Stan são recorrentes. Ainda em 1992, em artigo publicado em uma edição especial do *Journal of International Marketing*, Aulakh e Kotabe indicam que

embora a área tenha tido significativa evolução ao longo da década de 1980 (...) uma conclusão de nosso estudo é que a teoria sobre marketing internacional está fragmentada e apresenta-se como unicamente exploratória, sem, portanto, possuir uma estrutura conceitual consagrada (Aulakh e Kotabe, 1993:5)

Dib; Carneiro (2006) destacam ainda a incapacidade dos modelos teóricos disponíveis de analisar as chamadas “*born global*” – empresas novas, geralmente de pequeno e médio porte, que competem com sucesso no mercado global, praticamente desde o início de suas operações, tipicamente focadas em setores de alta tecnologia e apresentando grande proporção de suas vendas em mercados externos. Estas não seguem o padrão de “estágios” para sua internacionalização, mas antes focam nichos de mercado específicos, nos quais a experiência

internacional prévia e relacionamentos pessoais e profissionais abrangentes desempenham papel determinante, facilitando o acesso a financiamento, recursos, mercados e oportunidades de aprendizado. Os autores citam as pesquisas de McDougall; Shane; Oviatt, analisando o desenvolvimento das born-globals “vis-à-vis cinco teorias: (1) Teoria do Poder de Mercado; (2) Teoria do Ciclo do Produto; (3) Teoria dos Estágios da Internacionalização (Uppsala); (4) Teoria da Reação Oligopolística; e (5) Teoria da Internalização”, tendo concluído que “seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais” (1994, p.469, *apud* Dib;Carneiro, 2006); e de Bell, que afirma que “nem a teoria de ‘estágios’ nem a abordagem de networks explicam completamente seu processo de internacionalização” (1995, p.72, *idem*).

Em síntese, as idéias centrais das principais teorias sobre internacionalização de empresas podem ser assim resumidas:

Poder de Mercado – Este modelo parte da tentativa de explicar por que a maioria das empresas prefere manter controle gerencial sobre as operações estrangeiras ao invés de atuarem apenas como investidores. As empresas escolheriam um modelo de controle pleno visando usar suas “(supostamente) maiores habilidades gerenciais e melhor explorar suas vantagens competitivas.”

Internalização – Este modelo (a) afirma que a decisão da internacionalização da empresa visa “aproveitar ineficiências de mercado no exterior visando à maximização dos lucros” e (b) busca explicar “se seria melhor reter o controle das atividades no estrangeiro via sua internalização ou se este controle poderia ser repartido ou cedido via joint ventures ou licenças, por exemplo,” ampliando a análise de “opções de operação em mercados internacionais consideradas pela abordagem do Poder de Mercado”, sem porém aprofundar outras questões básicas.

Paradigma Eclético – Este modelo busca integrar “a abordagem do Poder de Mercado, onde o crescimento da empresa é causa geradora de imperfeições de mercado, com a abordagem da Internalização, em que a empresa se desloca para novos mercados justamente para aproveitar suas imperfeições.” Entretanto, “não se consegue lidar homogeneamente” com todas as questões básicas referentes à internacionalização: “São melhor (sic) abordados os aspectos ligados ao “por quê?” e ao “onde?” do processo de internacionalização. Na questão do “como?”, Dunning seguiu a visão desenvolvida pela Teoria da Internalização. O “quando?” e o “o quê?” estariam ligados ao aproveitamento de janelas de oportunidade.”

Modelo de Uppsala – O modelo “parte da premissa de que a razão para a internacionalização de uma empresa é a busca de novos mercados”, – fundamentalmente para produtos – “fornecendo uma justificativa explanatória bastante coerente para o processo de internacionalização. Entretanto, evidências empíricas cada vez mais frequentes contrariam o processo proposto [...]”

Networks – Este modelo “amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo de Uppsala”, analisando o processo de internacionalização “de acordo com a posição da empresa em sua rede de negócios e de relacionamentos e com o grau de internacionalização já atingido pela própria empresa e por sua rede”.

Empreendedorismo Internacional – “Esta perspectiva coloca mais ênfase no papel e perfil do tomador de decisão individual”, aos quais todo o processo de internacionalização – entendido como uma sequência de decisões individuais – estaria subordinado (DIB; CARNEIRO, 2006).

À luz da discussão acima, é possível concluir que as teorias apresentadas “são complementares, no tocante aos diferentes aspectos pelos quais contribuem para o entendimento do processo de internacionalização. Paradoxalmente, também se pode afirmar que são contraditórias [e] não são exaustivas, [...] dada a diversidade de respostas não previstas por elas” (idem).

Concluída esta discussão sobre os modelos teóricos da internacionalização de empresas, o próximo item aborda alguns pontos sobre a literatura sobre Estratégia Empresarial, com o intuito de situar o leitor para discussão das Estratégias de Internacionalização, que concluirá o presente capítulo.

3.6 Teorias sobre Estratégia Empresarial

As empresas parecem, ao longo de toda literatura em administração, necessitar estabelecer para si mesmas diretrizes, caminhos e objetivos a atingir. Desde que a Administração de Empresas assumiu a racionalidade inerente aos demais campos científicos, configurando-se como uma área do conhecimento que deve ser regida por um conjunto de pressupostos, parece haver um consenso sobre o fato de que o planejamento e a determinação de Estratégias são elementos fundamentais para o sucesso empresarial (BERTERO, 2001 ap. BARBERO, 2003).

Todavia, um exame da literatura em administração sugere que as primeiras contribuições conceituais sobre Estratégia Empresarial surgiram apenas a partir dos anos de 1960, quando as empresas americanas começaram a sentir a necessidade de um melhor relacionamento entre os negócios e o ambiente externo (ANSOFF, 1965), em razão do forte aumento da

competitividade e complexidade do ambiente de negócios nesta época, que levou à preponderância da abordagem sistêmica do pensamento administrativo. Até então, a Estratégia Empresarial era entendida como área exclusivamente prática, pois se acreditava que não poderia existir uma teoria que a sustentasse. Um executivo visionário era suficiente para elaborar uma boa estratégia (BERTERO, 2001 ap. BARBERO, 2003).

3.6.1 Fundamentos da estratégia empresarial

Não obstante a sua importância, a clara definição do termo estratégia e suas implicações gerenciais têm escapado aos teóricos de administração. A etimologia – do grego *strategos*, a arte do general – destaca a idéia de um processo ligado à definição ampla dos rumos da organização; todavia, mesmo os autores de referência ligados ao tema não lograram um consenso quanto a uma estrutura conceitual coesa para a estratégia empresarial. Neste sentido, Mintzberg *et al.* (2001) forneceram contribuição fundamental ao mapearem o campo teórico do tema, registrando cinco formas de entendimento e dez escolas de Estratégia. Para estes autores, a Estratégia pode ser entendida como (a) um **plano**, significando que as corporações necessitam avaliar racionalmente seu ambiente exterior e desenvolver estudos para formular as suas estratégias; (b) um **estratagema** ou “truque”, vendo o estrategista como aquele que procura traçar caminhos audaciosos para a empresa de maneira a enganar a concorrência; (c) uma **diretriz** ou (d) uma **visão** para o futuro ou, ainda, (d) a **posição** da organização diante do ambiente externo.

Esses autores falam também da existência de dez escolas sobre Estratégia. Tais escolas utilizam, cada uma segundo seus pontos de vista, combinações diversas das formas de pensamento citadas acima. Embora descrever com detalhes os pressupostos de cada uma destas escolas ultrapasse o escopo do presente trabalho, o quadro abaixo resume as principais referências sobre o tema, e a figura a seguir ilustra os relacionamentos entre as diversas linhas de pensamento e seus autores, como orientação ao leitor interessado em se aprofundar no tema.

Tabela 3.6-1 – Dez escolas de Estratégia segundo Mintzberg et al (2000)

Fonte: elaborado a partir de Mintzberg et al (2000)

ESCOLAS	AUTORES BASE	DISCIPLINA BASE
Design	Selznick, Andrews, Grupo de Harvard	Nenhuma
Planejamento	Ansoff, Almeida, Fischmann	Ligações com planejamento urbano, teoria de sistemas e cibernética
Posicionamento	Schendel, Porter, Ghemawat, Bain	Economia e Marketing e história militar
Empreendedora	Schumpeter, Cole	Nenhuma (primeiras obras de economistas)
Cognitiva	Simon e March, Simon, Kahnemann	Psicologia cognitiva
Aprendizado	Lindblom, Cyert e March , Weick, Quinn Hamel; Prahalad, Senge	Nenhuma (algumas ligações com Teoria da Aprendizagem) Teoria do Caos na Matemática
Poder	Alison, Pfeifer; Salancick, Astley Fleury, Fischer	Ciência Política
Cultural	Rhenman, Norman, Pettigrew	Antropologia e Sociologia
Ambiental	Hannan; Freeman, Pugh <i>et al</i> , Fischmann	Biologia (notadamente ecologia)
Configuração	Chandler, Mintzberg, Miller; Friesen; Miles; Snow	História

Embora existam, como se viu acima, diversas maneiras de se pensar a Estratégia aplicada a negócios, alguns autores são mais preponderantes que outros no que tange ao número de citações e ao grau de aplicações práticas neles baseadas. Para as finalidades do presente trabalho, assumem especial relevância a escola de posicionamento de Michael E. Porter e visão baseada em recursos (*Resource Based Vision*, RBV) de Gary Hamel e C. K. Prahalad.

3.6.2 Porter e a Escola do Posicionamento

Porter (1990;1992) enuncia que as estratégias, entendidas como o melhor posicionamento possível diante das formas ambientais, devem ser concebidas segundo a resposta a duas questões fundamentais: (1) Qual a atratividade do Setor Industrial em que a empresa participa? e (2) Qual a sua posição relativa perante os concorrentes deste setor? Assim, como é possível se perceber, Porter advoga que a arena principal para a formulação e implementação de estratégias competitivas é a indústria. Em sua obra “Estratégia Competitiva”, o autor preconiza que uma Estratégia deve emergir do estudo o mais aprofundado possível das cinco forças que caracterizam a estrutura econômica de um segmento, a saber: (1) Rivalidade entre os concorrentes, (2) Poder de barganha dos

consumidores, (3) Poder de barganha dos fornecedores, (4) Potencial de entrada de novos competidores (entrantes) e (5) Condições de existência de produtos substitutos. Mais uma vez, por sair do foco deste trabalho, não se exploram os detalhes de tais forças, embora seu registro fosse pertinente.

Outra contribuição de Porter para o conjunto de teorias sobre Estratégia refere-se à sua formulação das Estratégias Genéricas disponíveis aos estrategistas. Para o autor, existem duas Estratégias Genéricas desdobradas em mais duas. Trata-se da Estratégia de Custos e Diferenciação e as mesmas para os escopos amplo e restrito. Uma empresa que opte por adotar uma Estratégia de Diferenciação buscará oferecer a seu cliente um conjunto de características específicas que levem o comprador a desembolsar um “preço prêmio” pela posse de tais atributos. Aquelas organizações que preferem adotar uma Estratégia de Custos oferecerão aos clientes um preço mais baixo.

3.6.3 A Abordagem Baseada em Recursos de Hamel e Prahalad

Outro conjunto de autores que se faz imprescindível citar aqui é aquele relacionado à Abordagem Baseada em Recursos (*Resource Based View*), que – ao contrário de Porter e seguidores, que são considerados “estruturalistas” – advogam a precedência das capacidades da empresa sobre as características de mercado. Na ótica da teoria baseada em recursos (Penrose, 1959; Barney, 1991) toda empresa deve ser considerada um conjunto de recursos tangíveis e intangíveis que, adequadamente coordenados e gerenciados e uma vez articulados para a realização de alguma rotina administrativa, se transformam em capacidades organizacionais. Estes, embora presentes em todas as empresas, não são iguais, dado que cada empresa atua como um organismo diferenciado, sujeito a condições particulares do ambiente externo e interno.

Em outras palavras, o processo de desenvolvimento e história de cada empresa origina diferentes recursos e capacidades, o que explica por que algumas empresas conseguem desenvolver rotinas administrativas superiores, tornando-se capazes de gerar maior valor agregado aos seus *stakeholders*; ou seja, apresentam uma superioridade em relação aos demais concorrentes, denominada **vantagem competitiva**. Por sua vez, uma vantagem competitiva que apresenta condições de perenidade constitui uma **vantagem competitiva sustentável**, garantindo retornos superiores à média por períodos mais longos em virtude da força competitiva adquirida.

Barney (1991) explica que vantagem competitiva é decorrente de recursos e capacidades raras, difíceis de imitar, não substituíveis e versáteis. Em outras palavras, a empresa tem uma

capacidade que lhe permite gerar vantagem competitiva sustentável quando essa capacidade for exclusiva da empresa e nenhuma outra concorrente pode facilmente desenvolver a mesma. Além disso, essa capacidade é central para o desempenho das principais rotinas administrativas da empresa, de tal forma que pode ser de grande utilidade para toda organização. Uma capacidade que reúne estas características constitui uma competência organizacional. Sendo essa competência a responsável por resultados superiores à média do mercado em virtude do seu forte alinhamento com a estratégia empresarial, a empresa tem uma competência organizacional essencial (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Entretanto, geralmente as capacidades organizacionais apresentam um ou outro conjunto de características e são consideradas competências desde que agreguem valor à empresa, mesmo que por pouco tempo; o que requer que a capacidade esteja alinhada à estratégia organizacional, ou seja, se a capacidade não está alinhada à estratégia, a competência não existe. Portanto, se as competências empresariais são o motor da estratégia, com o passar do tempo estas necessitam ser reinventadas e alteradas, para manter o seu alinhamento estratégico.

Assim, além das capacidades relacionadas às atividades-fim das rotinas administrativas e produtivas, as empresas precisam desenvolver a capacidade de reinventar as competências, o que se conhece por capacidades dinâmicas (Grant, 1996) ou combinativas (Kogut e Zander, 1992), que constituem os processos empresariais que transformam e recriam os recursos, criando rotinas estratégicas e organizacionais fomentadoras de novas competências.

A este respeito, Fleury e Fleury (2004) propõem o Modelo Estratégico de Competências, segundo o qual a competência seria a capacidade de combinar e integrar recursos em produtos e serviços; e a competitividade de uma organização é determinada pela inter-relação dinâmica que forma um ciclo entre as competências organizacionais, sua estratégia e o processo de aprendizagem. O ciclo pode ser explicado da seguinte maneira: (a) as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são elaboradas a partir de grupos de recursos e capacidades, (b) a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e competências que (c) por sua vez, irão influenciar novamente a formulação da estratégia através do processo de aprendizagem.

O debate precedente visou a balizar, conquanto de forma superficial, a teoria sobre Estratégia. Como observado por Porter (1986), este arcabouço se faz ainda insuficiente quando se trata de discutir as questões internacionais da Estratégia. Embora não se trate de assunto

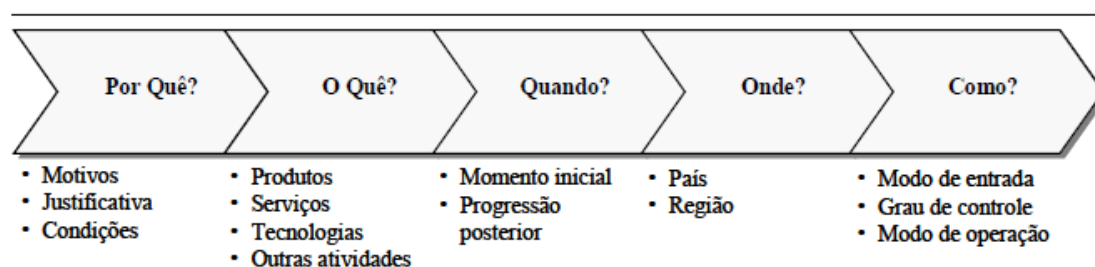
absolutamente diverso, restam algumas questões específicas que giram em torno das decisões em contextos multinacionais, que serão discutidas a seguir.

3.7 Decisões estratégicas no âmbito da internacionalização

Fundamentalmente, as decisões estratégicas no âmbito do processo de internacionalização da empresa se resumem às questões de (a) por quê, (b) o quê, (c) quando, (d) onde e (e) como internacionalizar – antecedidas pela definição de *quem* toma as decisões – conforme mostrado na figura abaixo:

Figura 4.5.2: Questões Básicas do Processo de Internacionalização de uma Empresa

FONTE: DIB; CARNEIRO, 2006:4



Cada um dos modelos teóricos discutidos no item anterior oferece um enquadramento conceitual para estas questões, resumidos no quadro a seguir:

Quadro 4.5.: Respostas das Principais Teorias às Questões Básicas do Processo de Internacionalização

FONTE: DIB; CARNEIRO, 2006:10

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
Poder de Mercado	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação (<i>implícito</i>).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
Internalização	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem (<i>implícito</i>).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de "melhor" modo (controle, licenciamento, sub-contratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
Paradigma Eclético	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicas.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de "localização" (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
Modelo de Estágios de Uppsala	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades (<i>implícito</i>).	<u>Momento inicial</u> : saturação do mercado doméstico; <u>Expansão</u> : conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com "distância psíquica" em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
Networks	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede (<i>implícito</i>).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
Empreendedorismo Internacional	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

A partir das considerações acima sobre (a) a elaboração teórica do processo de internacionalização da firma, (b) o processo de administração estratégica e (c) as questões estratégicas específicas do contexto da internacionalização das empresas, o próximo capítulo abordará a questão dos desdobramentos em marketing das estratégias de internacionalização, entendidos como as formas pelas quais as estratégias empresariais se manifestam no âmbito do gestão de mercados internacionais.

4 MARKETING INTERNACIONAL

Tendo estabelecido a discussão dos principais aspectos da internacionalização e gestão internacional de empresas sob o ponto de vista da estratégia geral da empresa, o objetivo deste capítulo é discutir as questões do marketing no moderno contexto dos mercados globalizados sob a perspectiva de empresas de países emergentes. Assim, este capítulo discute os aspectos mais diretamente relacionados ao marketing que devem ser considerados pelas empresas que ingressam no mercado global. Os achados teóricos deste capítulo, bem como os do capítulo anterior, correspondem à base teórica utilizada no desenvolvimento da pesquisa de campo.

4.2 Limites da gestão de marketing usados neste capítulo

Conforme já discutido acima, com a globalização dos mercados as atividades de marketing tendem a não mais se restringir aos mercados locais. De forma semelhante à questão da estratégia, o planejamento e a gestão de marketing no mercado internacional estão sujeitos às mesmas premissas e restrições que norteiam as atividades de marketing em mercados locais – *acrescidas* de considerações específicas do ambiente global. Assim sendo, este capítulo se inicia com uma breve revisão dos conceitos fundamentais de marketing, prosseguindo então com a discussão dos aspectos específicos do marketing internacional.

Este trabalho adotará as conotações do termo **marketing** presentes na maior parte da literatura; o amplo conjunto de atividades destinadas a facilitar as trocas, geralmente com foco em transações comerciais de bens físicos em mercados consumidores locais; marketing de serviços e marketing industrial se referem à mesma situação, respectivamente em se tratando de serviços e clientes organizacionais. Finalmente, **marketing internacional** se refere especificamente às atividades de marketing em mercados globais, realizadas em países diferentes do país de origem da empresa.

4.3 Revisão dos Principais Conceitos do Marketing

As origens do Marketing estão nos EUA, por volta de 1910, quando surgiram as primeiras instituições para reunir profissionais do setor e se estabeleceu o conceito de Marketing, substituindo e invertendo a lógica do conceito de vendas; ao invés de criar produtos para depois convencer pessoas a comprá-los, trata-se de compreender e antecipar as necessidades e desejos dos possíveis clientes. Adquiriu grande expressividade depois da Segunda Guerra

Mundial com o surgimento da idéia de Gerência de Marketing. Nos anos de 1950 evoluiu para o conceito de empresa orientada para o cliente.

Nos anos de 1960, a American Marketing Association (AMA) definiu Marketing como sendo “o complexo de atividades que dirigem o fluxo de bens e serviços dos produtores aos consumidores e aos utilizadores comerciais”. Pela primeira vez, sob apenas uma palavra, agrupavam-se as atividades de venda, publicidade, distribuição e pesquisa de mercado. Nos anos de 1970 os computadores impulsionaram as pesquisas na área de Marketing. Nos anos de 1980 há uma preocupação com a ética dos aspectos sociais do Marketing. Nos anos de 1990, ganham força os conceitos de marketing global e e-marketing.

Uma definição social de Marketing é oferecida por Kotler (2000): “Marketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”. Para Peter Drucker (1987), o objetivo do marketing é tornar a venda supérflua; conhecer e compreender o cliente a tal ponto que o produto ou o serviço “se venda sozinho”. O ideal é que o Marketing deixe o cliente pronto para comprar. Já a definição da AMA (American Marketing Association) é que “Marketing é o processo de planejar e executar a concepção, precificação, promoção e distribuição de produtos, serviços e idéias”. (KOTLER, 2000).

4.3.1 Marketing Estratégico

Enfocando o marketing a partir do conceito central do processo de troca, Kotler (2000) afirma que “para realizar trocas bem-sucedidas, os profissionais de Marketing analisam aquilo que cada uma das partes espera da transação [...] por meio da identificação dos participantes e do fluxo de desejos e ofertas existentes entre eles.” E estabelece o conceito de ferramentas de Marketing – o composto de Marketing, mix de marketing ou *marketing mix*, que será discutido mais adiante.

Antes de definir o mix de Marketing, a empresa precisa (1) entender as características do mercado (2), decidir como atuar nele e (3) materializar estas decisões em ações de Marketing. Este processo - que constitui o processo de Marketing Estratégico (KOTLER, 2000) – está dividido em três fases, perfazendo um total de 6 etapas.

A segmentação do mercado, a seleção do mercado-alvo e o posicionamento resultam do confronto das condições da empresa com as condições do mercado. Busca-se identificar os segmentos de mercado nos quais as forças da empresa sejam valorizadas e as suas fraquezas não representem desvantagem excessiva. O confronto das competências da empresa com as

demandas do mercado determina as características do Marketing Mix ou composto de marketing. Dessa forma, e resumindo os conceitos estabelecidos por esse autor, temos as seguintes definições gerais:

- Segmentação de Mercado: Dividir um mercado amplo e heterogêneo em segmentos menores e relativamente homogêneos em relação a um conjunto de variáveis relevantes. Consiste em (1) identificar as variáveis de segmentação do mercado e classificá-las e (2) determinar os perfis dos segmentos resultantes.

- Seleção do Mercado-Alvo (targeting): Uma vez identificados os segmentos, decidir em quais atuar, o que significa (3) avaliar a atratividade de cada segmento e (4) selecionar o(s) segmento(s) para atuação.

- Posicionamento de Mercado: Selecionados os segmentos de mercado e conhecidas as suas características, definir a proposta de valor (Marketing mix) mais adequada para cada um destes segmentos, ou seja (5) identificar possíveis conceitos de posicionamento para cada segmento e (6) selecionar, desenvolver e comunicar o conceito de posicionamento escolhido.

Embora a empresa centrada no cliente busque criar alto nível de satisfação, sua meta principal não é maximizar a satisfação de clientes, mas sim “[...] alcançar um alto nível de satisfação dos clientes, assegurando níveis pelo menos aceitáveis de satisfação dos demais públicos interessados, (acionistas, funcionários, etc.) e considerando as limitações de seus recursos [...]” (KOTLER, 2000: 60), o que indica a necessidade de adaptar a oferta em si ou os critérios de qualificação a ela a cada um dos diversos segmentos de mercado nos quais a empresa atua (NAGLE; HOLDEN, 2003: 219). Isto por sua vez remete aos conceitos de benefícios e custos totais para o cliente; uma organização pode modificar sua oferta alterando um ou alguns componentes do valor total oferecido ao cliente. As decisões da empresa sobre as maneiras de adaptar a sua oferta de valor para cada tipo de cliente de forma a obter os melhores resultados globais constituem a “matéria-prima” do Plano de Marketing e fornecem as bases para sua elaboração e implementação.

Após identificar as oportunidades de mercado que quer explorar, a empresa precisa definir as suas estratégias, ou seja, as linhas gerais da sua atuação nos mercados-alvo. De forma geral, as estratégias de crescimento envolvem produtos e mercados e se resumem a quatro tipos básicos (CHURCHILL; PETER, 2002):

- Estratégias de penetração no mercado - venda de uma maior quantidade dos produtos existentes da organização para seus clientes existentes.

- Estratégias de desenvolvimento do mercado – venda de produtos existentes a novos clientes.
- Estratégias de desenvolvimento de produtos – desenvolvimento de novos produtos para os clientes já existentes.
- Diversificação – atendimento a novos clientes por meio da oferta de novos produtos.

4.3.2 Marketing Tático

O nível tático do marketing corresponde, segundo Kotler (2000), ao momento em que os gestores de marketing transformam suas definições estratégicas gerais de posicionamento em um composto de marketing (produto, preço, praça e promoção) que entreguem ao cliente o valor pretendido pela empresa. No nível internacional, ocorre o mesmo, com as particularidades típicas de uma “entrega” no exterior. Nesta tese, enfoca-se a questão das opções de pauta de exportações de empresas emergentes como um desdobramento das definições estratégicas gerais da empresa e das estratégias de marketing.

4.3.3 Marketing Administrativo

Uma vez definidas as estratégias, passa-se a desenvolver o plano de Marketing, o que segundo Kotler (2000) caracteriza o processo do Marketing Administrativo. O desenvolvimento do plano de marketing envolve uma sequência de decisões que dependem de informações, portanto o Marketing Administrativo pode ser entendido como o conjunto de atividades de pesquisa, gerenciamento de informações e elaboração do plano, que consiste fundamentalmente na gestão da oferta de marketing. O plano de marketing normalmente é composto pelos seguintes elementos:

- Resumo executivo e sumário: o plano de Marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano. Um sumário deve seguir ao resumo executivo.
- Situação atual de Marketing: essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre as vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e ambiente.
- Análise de oportunidades e questões: esta seção identifica as principais oportunidades e ameaças, forças e fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.
- Objetivos: são estabelecidos os objetivos financeiros e de Marketing do plano.
- Estratégia de Marketing: o responsável pelo plano descreve a estratégia geral de Marketing, ou o ‘plano de jogo’, para alcançar os objetivos.

- Programas de ação: o plano deve especificar os programas gerais de Marketing para atingir os objetivos de negócios . Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder às seguintes perguntas: O que será feito? Quem o fará? Quanto custará?

- Demonstrativo de resultados planejados: os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita, esse orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção, de distribuição e de Marketing, decomposto em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado.

- Controles de Marketing: a última seção do plano de Marketing descreve os controles para a monitoração do plano.

A título de complementação, os seguintes questionamentos podem servir para orientar a elaboração do Plano de Marketing (CHURCHILL; PETERS, 2002):

Quadro 4.3-1 - Orientações para a elaboração do Plano de Marketing

Fonte: elaboração própria a partir de Churchill; Peters (2002)

Os objetivos são claros? Específicos? Mensuráveis? Desafiadores, porém alcançáveis?
Os setores em crescimento, em declínio e estagnados foram identificados?
Quem são os principais concorrentes? Como estão posicionados e para onde se direcionam?
Quais são as forças da empresa? E as deficiências?
O plano tira vantagem das competências da empresa?
Quais são os mercados-alvo? Por que as pessoas compram o produto? Quem toma as decisões de compra?
Os produtos e serviços atendem às necessidades e aos desejos dos mercados-alvo?
Quais são as melhores maneiras de promover os produtos para os clientes? Que informações eles desejam? Onde os clientes gostam de comprar?
Como os níveis de qualidade e os preços se comparam com os da concorrência?
Os clientes são pouco ou muito sensíveis ao preço no mercado-alvo?
Quais são os custos e benefícios do plano? A empresa tem os recursos necessários para colocá-los em prática?

Os três últimos itens do Plano de Marketing - Programas de ação, Demonstrativo de resultados planejados e Controles de Marketing remetem ao processo de Marketing Operacional ou Administrativo, ou seja, as ações de marketing propriamente ditas - inclusive os resultados esperados - e a implementação dos controles, temas estes que por ultrapassarem o seu escopo, não serão abordados no presente trabalho,.

Responder às questões colocadas acima depende em grande parte da qualidade das informações à disposição dos tomadores das decisões de marketing, sendo portanto conveniente apresentar brevemente os conceitos fundamentais da pesquisa em marketing – o processo de obtenção das informações – e dos sistemas que garantem a sua disponibilidade.

Segundo Kotler (2002), três desenvolvimentos recentes tornaram a necessidade de informações de marketing maior do que em qualquer outro momento no passado: a ascensão do marketing global, a ênfase nos desejos dos compradores e a tendência para *nonprice competition*. Para realizar suas análises, planejamento, execução e controles, os gerentes do marketing necessitam de um sistema de informação de marketing (*marketing information system*, MIS) que fundamentalmente se destina a (i) avaliar as necessidades de informação dos gerentes (ii) obter as informação necessárias e (iii) distribuir essa informação de forma adequada. Um MIS tem quatro componentes: (a) um sistema interno dos registros, contendo informações sobre o ciclo de pedido-pagamento e relatórios de vendas; (b) um sistema de inteligência do marketing, c) um sistema da pesquisa de marketing e (d) um sistema computarizado de suporte às decisões de marketing.

As informações do MIS fornecem suporte para a elaboração do Plano de Marketing, que por sua vez consiste fundamentalmente na gestão do mix de marketing.

Mix de Marketing (ou composto de Marketing) é conjunto de ferramentas de Marketing que a empresa utiliza para prosseguir seus objetivos de Marketing no mercado-alvo. McCarty classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps Marketing: produto, preço, praça, (ou ponto –de-venda) e promoção (do inglês *product, price, place e promotion*). Decisões de mix de Marketing devem ser tomadas para que se exerça influência sobre os canais comerciais, bem como sobre os consumidores finais [...]. (KOTLER, 2000)

Churchill; Peters (2002) afirmam que cada elemento do composto de marketing tem o potencial de afetar o processo de compra em diversos estágios:

Produto – Aspectos como novidade do produto, complexidade e qualidade percebida influenciarão o comportamento de compra do consumidor.

Preço – Influencia o comportamento de compra quando o consumidor está avaliando alternativas e chegando a uma decisão.

Distribuição (canais de distribuição) – Como e onde um produto está disponível influencia se o consumidor irá ou não encontrá-lo. Se um produto estiver amplamente disponível, ele entrará no conjunto considerado de mais consumidores. Os canais pelos quais um produto é oferecido também influenciam a percepção do consumidor sobre a imagem do produto.

Promoção (comunicações de marketing) – A estratégia de promoção pode influenciar o processo de compra em qualquer estágio. As mensagens enviadas pelo profissional de marketing lembram os consumidores de que eles têm um problema e que há uma solução para esse problema. Tais mensagens podem reforçar a decisão de compra.

Ainda de acordo com Kotler (2002), as empresas da “nova economia” estão buscando melhorar o seu conhecimento do cliente, a compreensão dos seus fatores econômicos e das melhores formas de interação com o mesmo. O “novo marketing” consiste em identificar os clientes mais lucrativos, estabelecer diferentes níveis de atendimento e buscar parcerias de longo prazo com clientes lucrativos; convidá-los a participar do projeto dos produtos e serviços, tornando-os mais flexíveis e adaptáveis às suas demandas específicas, fazendo uso de meios de comunicação mais direcionados e integrando suas atividades de marketing para transmitir uma mensagem consistente para estes clientes-chave.

Feitas estas considerações sobre os principais conceitos de marketing e seus desdobramentos na economia globalizada, no próximo item serão discutidas as particularidades da sua aplicação no contexto específico do processo de internacionalização da empresa.

4.4 Conceitos Centrais do Marketing Internacional

As atividades do marketing internacional são regidas pelos mesmos princípios e têm a mesma finalidade fundamental do marketing “local”; facilitar trocas bem-sucedidas. O ponto central da diferença reside fundamentalmente na maior complexidade dos processos de troca presentes no mercado globalizado. Deste ponto de vista, poder-se-ia dizer que o marketing moderno é fundamentalmente internacional ou global e o marketing “local” constituiria um caso particular e simplificado daquele.

Conforme já discutido acima, segundo Kotler (2002), as principais atividades do marketing internacional – à semelhança do do que ocorre nos mercados domésticos - podem ser

classificadas conforme os seus níveis (a) **estratégico** (segmentação, targeting e posicionamento); (b) **tático** (definição do *marketing mix*) e (c) **administrativo** (detalhamento do plano de marketing e implementação das ações e controles). O mesmo autor afirma que, embora a estrutura conceitual seja fundamentalmente a mesma, dadas as características do mercado globalizado, as atividades do marketing internacional apresentam particularidades importantes, que serão discutidas ao longo deste capítulo.

Segundo Churchill; Peters (2002), as principais diferenças entre os mercados doméstico e global estão relacionadas a mudanças ambientais, isto é, no marketing internacional faz-se necessário avaliar o ambiente - suas variáveis econômicas, políticas, legais, sociais, naturais, tecnológicas e competitivas - numa escala global. Os autores destacam as variáveis ambientais mais relevantes para as atividades de marketing internacional no quadro abaixo.

Quadro 4.4-1 - Variáveis ambientais no marketing internacional

Fonte: elaboração própria a partir de Churchill; Peters (2002)

Segmento Ambiental	Variáveis ambientais relevantes
<i>Ambiente econômico</i>	Estágio de desenvolvimento Países Desenvolvidos; Países em desenvolvimento; LDCs. Poder de Compra Produto Nacional Bruto; Renda per capita; Taxas de câmbio
Ambiente Político e Legal	Sistemas Políticos Leis que Limitam o Comércio Internacional Tarifas, Quotas, Controles de câmbio, regras do GATT e da OMC
Ambiente Social	A dimensão social do ambiente de marketing em nível global é muito mais complexa do que quando vista num nível doméstico.
Ambiente Natural	As organizações podem achar determinadas partes do mundo mais atraentes com base em sua geografia e nos recursos naturais que oferecem
Ambiente Tecnológico	O desejo e a capacidade de adquirir tecnologia variam pelo mundo.
Ambiente Competitivo	Em algumas nações, o governo desempenha papel importante no ambiente competitivo, seja pela regulamentação seja atuando diretamente via estatais.

Pacagnan (2006) destaca que é cada vez mais difícil para qualquer organização manter-se isolada das forças competitivas globais; mesmo optando por manter a sua atuação estritamente local, sofrerá fatalmente a concorrência de produtos importados por outras empresas (KOTABE, 2000).

Ainda, uma vez tomada a decisão de atuar globalmente, qualquer empresa preferiria oferecer o mesmo produto, com a mesma política de preço, usando os mesmos métodos de promoção e por meio dos mesmos canais de distribuição, em todos os mercados, o que aumentaria muito a lucratividade, pela maior diluição dos investimentos e custos. Como Levitt afirmou no clássico artigo *The globalization of markets*, “A empresa global opera com constante definição, com custo relativamente baixo, como se o mundo inteiro (ou a maior parte dele) fosse uma entidade única; vende as mesmas coisas da mesma forma, em todos os lugares”.

Por outro lado, poder-se-ia argumentar que adaptabilidade é a chave para o sucesso no mercado global, ou seja, o diferencial da empresa seria a sua capacidade de adaptação do produto, preço e comunicação para cada mercado. Esta discussão – padronização / eficiência / ganhos de escala x adaptação / eficácia / diferencial de preços – constitui o ponto central do marketing internacional e é resumida por Ohmae (1989) no quadro a seguir:

Figura 4.4-1 - Marketing padronizado versus marketing adaptado

Fonte: extraído de OHMAE (1989)

<p>Setor 1 GLOBAL a) Fabricação de aeronaves b) Computadores c) Ferramentas industriais</p>	<p>Setor 3 GLOBAL BLOQUEADO a) Telecomunicações b) Geradores</p>	Alto
<p>Setor 2 MULTINACIONAL a) Equipamento médico b) Fibras sintéticas c) Equipamento elétrico</p>	<p>Setor 4 NACIONAL/ LOCAL a) Cimento b) Varejo</p>	<p>Vantagens do marketing padronizado</p> <p>Baixo</p>
Baixo	Alto	
Necessidade de marketing local		

Setor 1: empresas que praticam realmente o marketing global, com orientação geocêntrica. A adaptação local é desnecessária e as forças de globalização podem ser exploradas para vantagem da empresa.

Setor 2: empresas multinacionais, com orientação multilateral. Os produtos requerem somente um mínimo de adaptação local.

Setor 3: contem os negócios nos quais tanto a necessidade para adaptação local, quanto os fatores de globalização são muito fortes; inclui negócios dominados por economias de escala e fortemente influenciados por restrições legais ou políticas.

Setor 4: contem negócios legitimamente locais, para os quais não há argumentos fortes a favor da globalização.

Após esta breve explanação dos principais fundamentos do marketing internacional, o item a seguir é dedicado à discussão das estratégias e ações de marketing neste mesmo contexto.

4.5 Estratégias e Ações de Marketing no Mercado Globalizado

Como já salientado acima, a formação e implementação de estratégias de marketing em mercados globais – o que pode ser entendido tanto como a atuação em mercados estrangeiros (o sentido mais comum), quanto como o enfrentamento da concorrência estrangeira no mercado doméstico geralmente envolvem parcerias com empresas estrangeiras. Robson (2005) resume as questões fundamentais da estratégia de marketing em mercados estrangeiros, apontando inicialmente que, não obstante o grande volume de publicações sobre o tema, “existe pouca pesquisa científica buscando estabelecer o que funciona e o que não funciona” no marketing global e alertando que, em função desta deficiência, “há um perigo real da pesquisa em marketing global falhar em fornecer os elementos para estratégias de marketing bem-sucedidas”, pelo fato de que “as situações de marketing em um dado mercado estrangeiro podem diferir profundamente daquelas encontradas em outro”. O autor destaca dois pontos fundamentais:

- Padronização x adaptação: após décadas de discussões entre os partidários da padronização proposta por Levitt e os diversos autores que têm defendido a adaptação da oferta de marketing a cada mercado, tem se tornado claro que a questão central é identificar *quais elementos* do mix de marketing devem ser adaptados a cada mercado e em que medida;
- Construção da confiança: o modelo “confiança-compromisso” para o desenvolvimento de relacionamentos de sucesso (MORGAN; HUNT, 1994, *apud* ROBSON, 2005) tem sido considerado por muitos autores como uma “lei universal” da estratégia de marketing internacional; não obstante, pesquisas (CHILD, 2001; CHILD; MOLLERING, 2003) e a

própria experiência têm mostrado que a noção de confiança varia de cultura para cultura e que é sensível ao contexto social específico de cada empreendimento. Em outras palavras, ao contrário do que tem sido afirmado por diversos autores, a construção de relacionamentos baseados não é condição suficiente – e talvez nem necessária – para garantir o sucesso de relacionamentos comerciais internacionais.

Por outro lado, Trim e Lee (2006) destacam que as empresas estão enfrentando problemas inéditos de gerência, no sentido em que precisam se tornar organizações “flexíveis” em um ambiente de níveis da incerteza crescentes. Isto significa que os estrategistas do marketing necessitam pensar com cuidado sobre como a companhia, com seus produtos e serviços, pode lidar com as expectativas das várias partes interessadas. Estes autores (TRIM; LEE, 2003, pp. 52-3) identificaram uma série de questões cruciais:

- (1) É pouco provável que seja mantido o atual regime contratual;
- (2) O desemprego no setor varejista tende a aumentar;
- (3) O tradicional processo de interface entre cliente e varejista será transformado;
- (4) Elevação dos custos e de pessoal são esperadas conforme novos mercados estrangeiros são explorados.
- (5) O ciclo de vida do produto se reduz;
- (6) A estrutura do mercado se altera;
- (7) Empresas iniciam o uso de marketing eletrônico para vender mercadorias em nível internacional;
- (8) Os call centers tornam-se centros de vendas;
- (9) O número de oportunidades de parceria declina, pois a empresa está empenhada na concorrência direta (estratégia ganha-perde), com possível declínio no número de parceiros;
- (10) Se a companhia é forçada a aderir a uma parceria com uma empresa mais forte no exterior, é possível que as empresas nacionais mais fracas percam a sua equipe de pesquisa e desenvolvimento e sua rede de distribuição²⁶

Esses autores afirmam que os gerentes do marketing internacional necessitam adotar uma abordagem holística para a interação da companhia-cliente, com especial atenção aos desenvolvimentos no nível local, regional, nacional e internacional, de forma a produzir estratégias de marketing focadas no cliente.

²⁶ (1) The current contractual arrangements are unlikely to be maintained;
 (2) Unemployment is likely to increase in the retailing sector;
 (3) The traditional customer-retailer interface process is transformed;
 (4) Waste levels and staffing costs rise as new markets abroad have to be found for the obsolete products.
 (5) The product life cycle concept becomes compressed;
 (6) The structure of the marketplace is altered;
 (7) Producers start to use electronic marketing to sell goods internationally;
 (8) The call centres that are established become sales centres;
 (9) The number of partnership opportunities decline as the company is engaged in head-to-head competition (win-lose strategy) and the number of possible joint-venture partners decline;
 (10) If a company is forced into a partnership arrangement with a stronger overseas company, it is possible that the weaker domestic company will lose its research and design team and distribution network.

Uma vez estabelecidas as linhas gerais da discussão dos elementos do marketing internacional – ou seja, as principais diferenças entre a atuação da empresa em mercados estrangeiros e locais – os itens a seguir buscam aprofundar a reflexão sobre seus aspectos específicos; o processo de marketing estratégico, como descrito por Kotler (segmentação, *targeting* e posicionamento) e tático (definição do mix de marketing).

4.6 Segmentação, targeting e posicionamento em mercados globais

Conforme já discutido, o processo de marketing estratégico consiste fundamentalmente na identificação e escolha dos mercados-alvo e na definição da sua abordagem (respectivamente, segmentação, *targeting* e posicionamento). Em mercados globalizados, além das considerações presentes na formação de estratégias de marketing no mercado doméstico, entram em jogo fatores específicos tais como a percepção do valor do país de origem, distância cultural e outros fatores inerentes aos mercados globais.

Assim, e mantendo a estrutura conceitual adotada ao longo do presente texto, nos próximos itens é desenvolvida a discussão dos elementos do marketing estratégico na sua generalidade, seguida das considerações concernentes especificamente aos mercados estrangeiros e globais.

4.6.1 Marketing estratégico em mercados globais

Segundo Kotler (2000), em virtude da mudança das fronteiras, das questões ligadas a legislações e governos e ao câmbio, além dos altos custos de adaptação de produtos e de comunicação – para citar apenas as principais - o marketing global constitui uma atividade mais arriscada do que a atuação doméstica, embora oferecendo prêmios proporcionalmente maiores.

Conforme já discutido acima, ao considerar um mercado estrangeiro, a empresa deve inicialmente avaliar as características econômicas, legais e culturais desse mercado; avaliar qual proporção das vendas totais deverá ser obtida com as atividades no estrangeiro; com quais produtos e em quais países; e finalmente decidir em quais mercados ingressar (segmentação e *targeting*) – o que por sua vez exige uma avaliação dos prováveis retornos em comparação com os riscos – e como ingressar em cada um destes mercados (posicionamento).

O processo de internacionalização inclui ainda decisões sobre as formas de atuação - exportações diretas ou indiretas, licenciamento, investimento direto, bem como o ritmo e forma da evolução de um formato para o outro, geralmente envolvendo um crescente

comprometimento de recursos. Também envolve decidir sobre a adaptação do programa de marketing – desde a padronização total do mix de marketing até a adaptação total a cada mercado, segmento ou até cliente específico – bem como sobre a estrutura organizacional mais adequada, desde a simples criação de um departamento de exportação até uma organização de divisão internacional. Kotler (2002) afirma ainda que

uma empresa não pode servir a todos em mercados amplos, porque os clientes são demasiado numerosos e diversificados em seus requisitos de compras, de modo que é necessário olhar para segmentos específicos de mercado aos quais possam servir mais eficazmente. Escolher mercados exige três grandes etapas: (1) Identificar perfil de grupos distintos de compradores que possam exigir produtos ou compostos de marketing separados; (2) selecionar um ou mais segmentos de mercado para conquistar (mercado alvo), e (3) definir e comunicar os principais benefícios distintivos dos produtos no mercado (posicionamento mercado) (KOTLER, 2002)²⁷

O trabalho de Rahman (2006), baseado em pesquisa com empresas exportadoras australianas de sucesso, propõe um modelo de análise de mercados estrangeiros, a partir dos indicadores de (a) custos, (b) compatibilidade estrutural e (c) políticas. O autor afirma haver consenso entre os autores de referência sobre o assunto quanto à necessidade a (a) uma avaliação tão profunda quanto possível das características gerais do mercado-alvo (b) tão cedo quanto possível, avaliar o tamanho do mercado e o nível de atividade econômica do país-alvo e (c) estimar com a maior precisão possível os custos de marketing decorrentes das políticas do governo local (barreiras tarifárias e não-tarifárias), bem como (d) os custos de distribuição e de vendas. O quadro abaixo resume estas considerações:

Tabela 4.6-1 – Variáveis relevantes do ambiente operacional

Fonte: extraído de Rahman (2006)

Constructs	Cost Indicators	Structural Compatibility Indicators	Policy Indicators
Measurement Variables	1. Tariff barriers 2. Nontariff Barriers 3. Marketing costs	Business structure compatibility Distribution system compatibility Legal system compatibility Business culture compatibility	International property right laws Level of government control on business Pricing restrictions Profit repatriation restrictions

²⁷ a company cannot serve everyone in broad markets because the customers are too numerous and diverse in their buying requirements, so it is necessary to look for specific market segments that they can serve more effectively. Target marketing requires marketers to take three major steps: (1) Identify and profile distinct groups of buyers who might require separate products or marketing mixes (market segmentation); (2) select one or more market segments to enter (market targeting); and (3) establish and communicate the products' key distinctive benefits in the market (market positioning). (KOTLER, 2002)

Uma vez definidos os segmentos de mercado nos quais vai atuar, a empresa enfrenta o desafio de estabelecer e comunicar sua oferta aos clientes. Segundo Crego e Schiffrin (1995, *apud* KOTLER, 2000) as organizações devem estudar os valores para os seus clientes, cumprindo as etapas de (a) definir o modelo de valores para o cliente, (b) estabelecer a hierarquia de valores para o cliente e (c) decidir o pacote de valor para o cliente. Para conquistar um posicionamento sólido na mente dos cliente-alvo, a oferta da empresa deve se diferenciar das ofertas da concorrência, portanto **diferenciação** é o ato de desenvolver um conjunto de características significativas para distinguir a oferta da empresa das dos concorrentes, combinando as principais variáveis de diferenciação: Produto, Serviços, Pessoal, Canal, Imagem.

Os **produtos** variam muito quanto ao potencial para diferenciação. Os principais parâmetros da diferenciação do produto são: características, desempenho, conformidade, durabilidade, confiabilidade, estilo e design. Mesmo que o produto não ofereça grandes oportunidades para diferenciação, o **serviço ao cliente** pode ser o caminho para elaborar uma oferta de valor superior para o cliente. Entre os principais serviços geralmente percebidos como de alto valor, Kotler (2000) enumera, facilidade de pedido, entregas rápidas e precisas, serviços de instalação, treinamento suporte e orientação ao cliente e garantias de manutenção e conserto.

O **pessoal** de uma empresa pode constituir um diferencial tão importante quanto o produto e os serviços, principalmente quando estes constituem uma parcela importante da oferta. Competência técnica, cortesia, credibilidade e confiabilidade, capacidade de comunicação e resposta ao cliente são exemplos de competências pessoais que podem constituir elementos de diferenciação importantes, tanto em mercados industriais quanto junto aos consumidores. Finalmente, o domínio dos sistemas e **canais de distribuição** pode constituir uma fonte de diferenciação, em relação a desempenho, cobertura, experiência e reputação junto ao mercado.

Finalmente, a **imagem** de uma empresa/produto é o resultado final de todos os aspectos discutidos até aqui; clientes reagem a uma oferta de marketing de acordo com a imagem que estabelecem do produto e da empresa. Enquanto a maneira como os profissionais de marketing procuram diferenciar e posicionar sua oferta constitui a **identidade** de uma empresa/produto, a **imagem** é como os clientes a veem. A imagem é construída ou reforçada a partir de símbolos, mídia, atmosfera e eventos; também é preciso manter em mente que nem todas as formas de diferenciação são significativas. De forma geral, a diferenciação deve

atender aos critérios de importância, destaque, superioridade, exclusividade, disponibilidade (de poder de compra do cliente-alvo) e rentabilidade: a diferença deve proporcionar **lucro superior**.

Uma vez estabelecidas as bases para a diferenciação da empresa/produto, o **posicionamento** constitui “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa, de maneira que ocupem uma posição competitiva distinta e significativa nas mentes dos consumidores” (KOTLER, 2000). O autor destaca que o princípio fundamental do posicionamento é escolher um atributo – ou combinação - relevante e promover-se como o primeiro nesse atributo.

Ainda segundo Kotler (2000), “empresas líderes só precisam procurar defender esta posição”, enquanto os concorrentes podem optar por uma (ou combinações) das estratégias de reforçar a posição atual, ocupar uma posição “vazia” ou buscar desposicionar a concorrência, atacando a posição do líder. Em resumo, a recomendação do autor é: “Escolha um posicionamento e faça-o verdade em todos os processos de marketing.” (idem). A falha em seguir esta recomendação traz os riscos de subposicionamento (os atributos de diferenciação não são vistos como tal); superposicionamento (imagem muito estreita ou distorcida); posicionamento confuso (muitos apelos e/ou mudanças) e posicionamento duvidoso (os compradores podem achar difícil acreditar em certos atributos). Finalmente, é importante que o posicionamento seja comunicado de forma eficaz e coerente.

Uma vez definidos os segmentos de mercado nos quais a empresa pretende atuar – o que, em se tratando de marketing internacional, inclui identificar (a) os países, (b) as regiões e finalmente (c) os segmentos específicos em cada região geográfica - e o posicionamento a ser buscado em cada um destes segmentos, a empresa precisa formatar o seu *marketing mix*. Conforme já salientado anteriormente, a questão central da padronização x adaptação, presente desde a definição das estratégias empresarias (capítulo 4) e de marketing (itens anteriores deste capítulo) condiciona a construção de cada uma das ferramentas de marketing, como se verá a seguir.

4.6.2 Mix de marketing internacional

A partir de agora, avaliaremos algumas questões relacionadas à construção do mix de marketing para mercados globais, resumizando o pensamento de autores da área.

4.6.2.1 Definições do Produto para mercados globais

Conforme já discutido, uma decisão relevante quanto à oferta de marketing aos diversos mercados globais é o nível de adaptação às necessidades locais praticado pela empresa. Keegan (1999) propõe uma classificação de categorias de produtos de uma empresa que pretende atuar em mercados internacionais dentro de um continuum “nacional-internacional-global”. Para ele, produtos “nacionais” são aqueles que atendem às necessidades e preferências de um mercado nacional em particular, seja o país de origem da própria empresa, seja um país estrangeiro. Produtos internacionais, por sua vez, são aqueles oferecidos em mais de um país, abrangendo uma região ou um conjunto selecionado de países. Já os produtos globais são oferecidos “in every world region, and in countries at every stage of development” (KEEGAN, 1999, p. 383). Como já discutido no capítulo de Estratégia, o fator chave para determinar qual linha de produtos a empresa irá trabalhar é o custo de P&D, confrontado aos resultados que a maior proximidade de um produto com as necessidades específicas de mercado podem trazer.

Essa proposição geral de que quanto maior a diferenciação de um produto para atender às necessidades de um determinado mercado, maior será sua penetração no mercado, no entanto, comporta exceções. Algumas categorias de produtos e alguns mercados podem exatamente se beneficiar da “aura” global para incrementar suas vendas, de modo que a redução das despesas de P&D tende a não interferir nos níveis de faturamento ao menos por essa razão (KEEGAN, 1999, P. 385).

Abordando a mesma questão, porém sob pontos de vista distintos, Czinkota e Ronkainen (2004) indicam que fatores extra-mercado podem obrigar a empresa a fazer adaptações em suas linhas de produtos antes de poder lançá-los no mercado. É o caso geral de regulamentações governamentais específicas de produtos em determinados países ou, de modo mais amplo, sua política de barreiras tarifárias. Tais mudanças podem afetar o produto em si ou outras de suas características, como a marca, embalagem, serviços de manutenção e pós-venda, nível de dificuldade de instalação e uso entre outros.

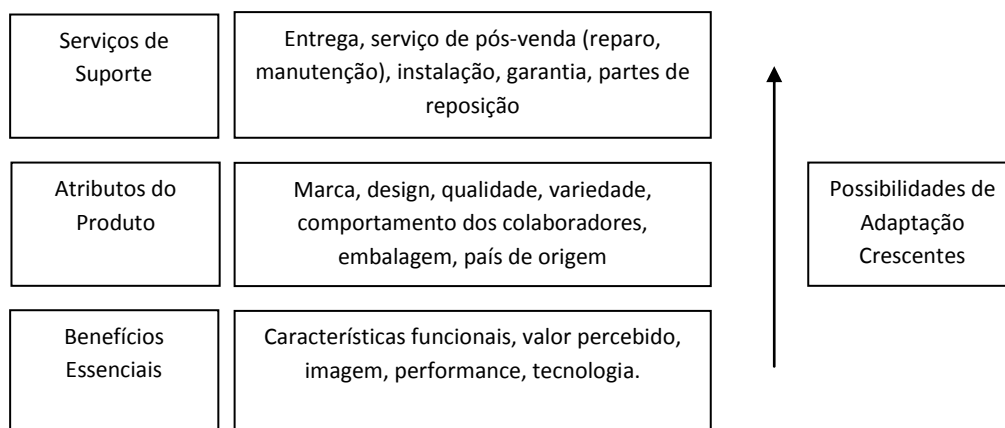
Kotler (2002) salienta ainda que uma das características dos mercados globais modernos é o encurtamento do ciclo de vida útil dos produtos, obrigando as empresas globais a despender grandes esforços em P&D e ao mesmo tempo a gerenciar o ciclo de vida de cada produto nos diversos mercados:

Embora a taxa de insucesso de novos produtos seja preocupantemente elevada, as empresas podem melhorar as suas chances de sucesso através da criação de novos produtos com uma elevada vantagem de produto. Oito estágios estão envolvidos no processo de desenvolvimento de produto: geração da idéia, seleção, desenvolvimento e teste conceito, desenvolvimento da estratégia de comercialização, análise empresarial, desenvolvimento do produto, testes de mercado, e comercialização. A finalidade de cada etapa é determinar se a idéia deve ser abandonada ou transferida para a próxima etapa (KOTLER, 2002:186).²⁸

Nesses aspectos em particular, HOLLENSSEN (2001) propõe um modelo de análise que contribui para identificar quais são os níveis do produto com maior possibilidade de adaptação às necessidades e expectativas locais. Considerando que os produtos apresentem três níveis – benefícios essenciais, atributos do produto e serviços de suporte – o autor considera que as mudanças são mais exequíveis nos últimos do que nos primeiros, conforme figura abaixo:

Níveis do produto e possibilidades de adaptação

Adaptado de HOLLENSSEN (2001)



²⁸ Although the rate of new product failure is disturbingly high, companies can improve their chances of success by creating new products with a high product advantage. Eight stages are involved in the new-product development process: idea generation, screening, concept development and testing, marketing strategy development, business analysis, product development, market testing, and commercialization. The purpose of each stage is to determine whether the idea should be dropped or moved to the next stage. (KOTLER, 2002:186).

4.6.2.2 Promoção internacional

Kotler (2000) destaca que “as empresas podem usar as mesmas campanhas promocionais e de propaganda usadas no país de origem ou mudá-las de acordo com o mercado local, um processo chamado adaptação da comunicação. Se tanto o produto como a comunicação forem adaptados, a empresa faz uma adaptação de produtos/promoção.” (KOTLER, 2000, p.404)

O mix de promoção consiste fundamentalmente em propaganda, promoção de vendas, publicidade, relações públicas e vendas pessoais, que devem ser integrados de forma a fornecer uma imagem consistente junto ao público-alvo, o que a literatura denomina de Comunicação Integrada de Marketing.

O esforço de comunicação de uma empresa com o mercado por meio de diferentes ferramentas tem objetivos que vão da apresentação geral da companhia e seus produtos até a fixação de um conjunto de imagens na mente dos consumidores. No âmbito do comércio internacional, tais objetivos são permeados por fatores que podem comprometer quaisquer desses objetivos. Hollensen (2001) lista 5 elementos a serem levados em conta:

Diferenças na linguagem: a simples tradução pode não ser suficiente, requerendo uma adaptação mais completa da mensagem para entendimento a partir da cultura local.

Diferenças econômicas: níveis de renda distintos podem afetar a forma de acesso da população aos meios de comunicação utilizados pela empresa.

Diferenças socioculturais: religião, posturas, condições sociais e educacionais afetam como as pessoas percebem seu ambiente e interpretam as mensagens.

Condições regulatórias e legais: os governos de diferentes países podem estabelecer normas e restrições que requerem uma mudança na estrutura comunicativa original da empresa.

Diferenças competitivas: ao enfrentar diferentes ambientes competitivos, a empresa poderá ser levada a adaptar sua comunicação. (HOLLESEN, 2001, p. 517) Ao iniciar uma negociação envolvendo interlocutores de diferentes países e culturas, tanto o vendedor quanto o comprador devem estar preparados para enfrentar grandes disparidades na forma como cada lado encara os diferentes aspectos e etapas da negociação. Para Czinkota e Ronkainen (2004), “the two biggest dangers faced in international negotiations are parochialism and stereotyping”. Parochialism (ou “paroquialismo”) equivale à visão etnocentrista de que os

padrões de negociação seguidos no país de origem do negociador devem ser uma referência para os demais. Stereotyping (ou “estereotipação”), inversamente, é o conceito relacionado a um conjunto de imagens pré-concebidas sobre “o outro”, muitas vezes marcadas por preconceito ou ignorância sobre sua cultura e costumes.

Se considerarmos que fazer negócios internacionais é um processo ligado ao contato intercultural, ganha destaque a temática proposta pelos autores citados, que enfatizam os elementos interpessoais do esforço corporativo no comércio internacional. Uma ferramenta promocional bastante utilizada para alavancar negócios internacionais são as feiras de negócios. Mais que um local de vendas, as feiras são um ambiente propício para trocas de informações, construção de relacionamento e acesso a parceiros de negócios. Suas vantagens são:

Acesso a um significativo número de potenciais clientes

Possibilidade de apresentar produtos – e não apenas amostras e catálogos

Equiparação da abordagem de equipe de vendas do país de origem com distribuidores locais

Identificação de potenciais parceiros ou agentes locais

Predisposição de clientes para atender explicações dos vendedores

Engrandecimento da marca perante o mercado

Possibilidade de coleta de informações sobre competidores e clientes

Criação de um banco de dados de clientes potenciais

Similarmente, Hollensen destaca também um conjunto de desvantagens na participação em feiras como ferramental de promoção internacional. Esses argumentos são:

Alto custo financeiro e de recursos humanos da empresa exibidora

Dificuldade para escolher a feira certa

Dificuldades na coordenação de ações para a feira

Incerteza de encontrar potenciais clientes

Impossibilidade de mensurar a atração de potenciais mercados

(HOLLENSSEN, 2001, p. 540).

Outra abordagem para esta questão é proposta por Keegan (1999) em sua matriz que relaciona níveis de adaptação não concomitantes entre a promoção e as características físicas do produto. A figura abaixo apresenta essas possibilidades:

Figura 4.6-1 - Matriz de Adaptação/Extensão do Produto e da Promoção Internacionais Adaptado de Keegan (1999)

		Produto	
		Mesmo	Diferente
Promoção	Diferente	Estratégia 2: Extensão do produto, adaptação da comunicação	Estratégia 4: Adaptação dupla
	Mesmo	Estratégia 1: Extensão dupla	Estratégia 3: Adaptação do produto, extensão da comunicação

É simples perceber que a estratégia mais desafiadora para as competências gerenciais da empresa é a estratégia 4, que implica uma adaptação tanto da comunicação quanto do produto para o mercado-alvo no exterior. Similarmente, a menos complexa é a estratégia 1, baseada na busca da replicação no exterior dos mesmos parâmetros já praticados em Produto e Promoção.

Um rompimento desses parâmetros em busca de melhores resultados no mercado-alvo é apresentado como a “Estratégia 5”, de invenção de produto. Ela está associada à idéia de que um determinado mercado pode requerer a criação de uma solução inteiramente nova por parte da empresa, indicando também a busca de uma comunicação específica. A empresa deve proceder a pesquisas tanto internas quanto de mercado para determinar qual destas combinações produz o melhor resultado para o investimento a ser realizado em cada mercado.

4.6.2.3 Política de Preços

Kotler (2000) salienta que o preço “*é o único dos quatro Ps que produz faturamento*”²⁹. Ao estabelecer seus preços, uma companhia segue um procedimento da seis-etapa: (1) Selecionar o objetivo de preço, (2) determinar a demanda, (3) estimar custos (4) analisar custos, preços, e

²⁹ “*is the only one of the four Ps that produces revenue*”

ofertas dos concorrentes', (5) selecionar um método para fixar o preço, e (6) selecionar o preço final. No mercado internacional, surgem problemas específicos:

As multinacionais enfrentam diversos problemas de determinação de preço quando vendem para o mercado internacional. Elas precisam lidar com as diferenças de preço, preços de transferência, práticas de dumping e mercado paralelo.[...] Surge outro problema quando uma empresa estabelece um preço de transferência (ou seja, o valor cobrado de outra unidade da empresa) para mercadorias despachadas para suas subsidiárias no exterior.” (KOTLER, 2000, 405)

Por fim, outro problema para a determinação de preços global é que países com excesso de produção, moedas desvalorizadas e necessidade de exportar agressivamente têm empurrado os preços para baixo e desvalorizado sua moeda. Isso é um desafio para as empresas multinacionais, pois a lenta demanda e a relutância em pagar preços mais altos tornou difícil a venda nesses mercados emergentes. Em vez de reduzir os preços e assumir um prejuízo, algumas multinacionais acharam meios mais lucrativos e criativos de lidar com isso. (KOTLER, 2000, p. 40)

Os primeiros impactos provenientes de transações internacionais sobre preços são derivados dos custos de transporte e das barreiras tarifárias. Mas as reflexões de preços em ambientes estrangeiros devem ir muito além disso. Hollensen (2001) trabalha com dois grandes blocos de fatores que tendem a interferir de maneiras distintas a política de preços internacionais de uma companhia. Sob o ponto de vista interno, a empresa deve levar em conta os objetivos corporativos e de marketing com um determinado produto, os parâmetros de estratégia competitiva desenhados, qual o posicionamento desejado nos mercados-alvo, os modos de entrada escolhidos, entre outros. Externamente à empresa, restrições governamentais, perspectivas de diferentes taxas de inflação, flutuações cambiais, percepções de mercado, poder de compra, situação competitiva e outros fatores também devem ser levados em conta.

Similarmente à dicotomia padronização-adaptação anteriormente abordadas quando da discussão sobre produto e promoção, Hollensen (2001) propõe uma escolha entre padronização e adaptação das estratégias de preço da empresa em mercados internacionais. Em favor da adaptação, pesam elementos como os preços praticados no país-destino, a força dos competidores e do varejo local, percepções de valor do consumidor local entre outros. Em favor da padronização, o autor menciona aspectos como uma eventual situação de internacionalização competitiva nesse mercado, atuação internacional de varejistas, risco de interferências governamentais em preços afetando diferentes países (como em casos de defesa governamental contra a ameaça de dumping por parte de companhias estrangeiras), entre outros fatores. Keegan e Green (2000) consideram a primeira alternativa (padronização) como

uma manifestação de etnocentrismo. Já a segunda alternativa (adaptação) é avaliada por estes autores como policêntrica. Em adição, propõem uma terceira abordagem (invenção de uma nova política de preços) descrita como geocêntrica. A diferença entre esta abordagem e a anterior (adaptação) está na sua condição intermediária: os preços deverão seguir tendências locais, mas a partir de uma política geral de preços definida globalmente.

Em paralelo às decisões estratégicas e mercadológicas, um aspecto operacional da política de preços afeta os rumos da empresa: a moeda e os preços devem ser precificados. Há algumas opções básicas, além de combinações entre elas: fixar preços na moeda do país comprador; fixar preços na moeda do país vendedor; ou ainda escolher a moeda de outro país (dólares, euros ou outra moeda conversível) (HOLLESEN, 2001). Ainda há o recurso de se fixar o valor da moeda de troca a partir de operações financeiras conhecidas como Hedge, nas quais o vendedor e o comprador pagam para uma instituição financeira assumir o risco cambial pelas transações.

Muitas empresas, no entanto, buscam mitigar os riscos envolvidos com o problema das oscilações cambiais promovendo outras formas de pagamento para suas mercadorias. Keegan e Green (2000) listam as seguintes opções de Countertrade:

Permuta: descreve a menos complexa e mais antiga de countertrade não monetarizado. troca simples direta é uma troca direta de bens ou de serviços entre as duas partes.

Counterpurchase: esta forma de countertrade, também denominado comércio paralelo ou escambo paralelo, se distingue de outras formas, em que cada entrega é paga em dinheiro.

Offset: é um acordo em que o governo do país de importação visa a recuperação de grandes somas de divisas gasto em compras, tais como aviões militares ou sistemas de telecomunicações. Offset pode ser distinguido de counterpurchase porque a última é caracterizada por pequenas ofertas durante curtos períodos de tempo.

Compensação: esta forma envolve dois contratos distintos e paralelos. Em um contrato, o fornecedor se compromete a construir uma planta ou fornecer uma fábrica, equipamentos, patentes ou licenças, apoio técnico, de gestão, distribuição ou especialização para uma moeda forte no pagamento no momento da entrega.

No outro contrato, o fornecedor empresa se compromete a adquirir sob pagamento a soma igual ao seu investimento (menos juros) por um período maior.

Por fim, ainda resta à empresa a decisão sobre os termos de pagamento a serem utilizados na transação. O International Chamber of Commerce (ICC) estabelece um conjunto de normas e nomenclaturas para facilitar o processo de negociação internacional denominada Termos de Comércio Internacional ou, na abreviação mais conhecida, os Incoterms. Ao escolher um dos Incoterms, os parceiros comerciais estão assumindo o mútuo reconhecimento de detalhadas normas sobre as quais o contrato passa a ser regido.

4.6.2.4 Política de distribuição

Segundo Kotler (2000), os três maiores elos entre a empresa e os usuários finais compreendem a matriz de marketing internacional da empresa, o departamento de exportação ou a divisão internacional, os canais entre países e os canais dentro dos países estrangeiros.

Muitos fabricantes acham que o seu trabalho está encerrado depois que o produto sai de suas instalações. Eles devem tomar cuidado com a maneira como o produto é levado para outros países e devem observar atentamente o problema de distribuição do produto ao usuário final. (KOTLER, 2000, p.407)

A decisão tomada nesse elo inclui os tipos de intermediários (agentes, empresas comerciais) que serão utilizados, o tipo de transporte (aéreo, marítimo) e os contratos de risco e financiamento. O terceiro elo, canais dentro dos países estrangeiros, leva os produtos de seu ponto de entrada até os compradores e usuários finais. (KOTLER, 2000, p.408)

As formas de distribuição de um mesmo produto podem variar dentro de uma mesma empresa e um mesmo setor porque diferentes países frequentemente apresentam características únicas. Czinkota e Ronkainen (2004) elencam dois grandes blocos de fatores determinantes sobre a estrutura de distribuição a ser montada para atender a cada um dos mercados-alvo no exterior. Sob o ponto de vista externo, as características do consumidor, sua cultura e o ambiente competitivo devem ser levados em conta. No front interno, os objetivos da companhia, o caráter geral do produto a ser entregue, o capital disponível, os custos envolvidos, a cobertura de distribuição almejada, o grau de controle que se pretende obter, a continuidade ou perenidade da operação que se planeja e os canais de comunicação necessários para gerenciar a distribuição devem ser considerados.

De maneira mais sintética, Keegan (1999) propõe duas alternativas iniciais: envolvimento direto ou indireto na distribuição local. As vantagens e desvantagens das opções estão

relacionadas sobretudo ao nível de investimento necessário e ao grau de controle obtido em cada alternativa. A seguir, o mesmo autor sugere que três características básicas devem ser levadas em conta na formatação dos canais internacionais. Em primeiro lugar estariam as características do consumidor – seu número, distribuição geográfica, nível de renda, hábitos de compra e reações a diferentes métodos de vendas. A segunda fonte de influências parte das características do produto. A depender de seu grau de padronização, perecibilidade, volume, serviços agregados e preço unitário, a estrutura distributiva deverá ser alterada.

Por fim, Keegan (1999) indica que devem ser levadas em conta as características dos atuais intermediários no mercado. Sua estrutura, relacionamento com outros níveis de canal e com a própria indústria irão determinar o quanto é possível e desejável apoiar seu ingresso no mercado nestes parceiros. Em outra obra, Keegan e Green (2000) acrescentam um quarto elemento a ser considerado: as características ambientais. Neste texto, os autores destacam a importância da análise das condições gerais do mercado – com destaque para regulamentações governamentais e ações de concorrentes – para determinar as características da forma de distribuição mais promissora.

Considerando que a distribuição por meio de terceiros é bastante frequente no comércio internacional, Hollensen (2001) propõe um conjunto de critérios de seleção e controle de performance sobre a contratada. Os critérios sugeridos são:

- Solidez financeira e a profundidade do canal membro
- Marketing gestão especialização e sofisticação
- Satisfatória comércio, as relações com os clientes e contatos
- Capacidade suficiente para fornecer cobertura de vendas
- Globalmente positiva reputação e imagem como uma empresa
- Produto compatibilidade (sinergia ou conflito?)
- Pertinentes know-how técnico a nível pessoal
- Técnicas adequadas instalações e serviços de suporte
- Infra-estruturas adequadas em pessoal e instalações
- Comprovada desempenho recorde com empresas clientes
- Atitude positiva em relação a produtos da empresa

Casal perspectivas quanto à progressão inevitável da empresa na gestão do mercado
 Excelentes relações públicas³⁰
 (HOLLENSSEN, 2001, p. 490).

Embora destaque que a cuidadosa seleção dos intermediários reduz riscos, Hollensen (2001) propõe um conjunto de critérios para monitorar a performance do agente local: “sales turnover per year, market share growth rate, introduction of new products, price charged and marketing communications support” (HOLLENSSEN, 2001, p. 493).

Com base nos conceitos apresentados neste capítulo, bem como nos anteriores, a próxima seção descreverá os procedimentos a serem adotados na pesquisa de campo.

³⁰ Financial soundness and depth of channel member
 Marketing management expertise and sophistication
 Satisfactory trade, customer relations and contacts
 Capability to provide adequate sales coverage
 Overall positive reputation and image as a company
 Product compatibility (synergy or conflict?)
 Pertinent technical know-how at staff level
 Adequate technical facilities and service support
 Adequate infrastructure in staff and facilities
 Proven performance record with client companies
 Positive attitude towards the company's products
 Mature outlook regarding the company's inevitable progression in market management
 Excellent government relations
 (HOLLENSSEN, 2001, p. 490).

5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo tem o objetivo de descrever as opções metodológicas utilizadas na pesquisa de campo que sustentou o desenvolvimento desta tese. Parte-se de uma reflexão geral sobre a atividade de pesquisa, passando pelas linhas metodológicas mais gerais até a descrição da metodologia empregada.

A pesquisa em ciências sociais tem por objetivo gerar conhecimento por meio de procedimentos reflexivos, sistemáticos, controlados e críticos (MARCONI e LAKATOS, 2003). É possível gerar conhecimento por outras formas, como o senso comum por exemplo. Mas o conhecimento gerado a partir de métodos sistemáticos de pesquisa possui a vantagem da redução de vieses cognitivos que comprometem a confiabilidade nos resultados obtidos na pesquisa (GUNTHER, 2006).

Esta pesquisa foi dividida em duas fases subsequentes, valendo-se de técnicas distintas. Na primeira fase, foi feito um levantamento da literatura sobre Estratégia e Marketing internacionais, tipificado como um estudo exploratório qualitativo. Com base na revisão de artigos e livros sobre o tema, buscou-se sistematizar quais são as principais questões envolvidas no processo de gestão de Estratégia e Marketing internacionais. Dessa fase, emergiram um conjunto de temas a serem estudados usando-se como base os dados secundários de comércio internacional disponíveis em bases de dados públicas. Os temas estão relacionados à Estratégia de Internacionalização e de Gestão Internacional e às decisões de Marketing Internacional, conforme apresentados abaixo. Em ambos os casos, o projeto de pesquisa objetivou destacar elementos da teoria em Administração nesses dois campos (Estratégia e Marketing) e verificar, por meio da análise de dados de comércio, as diferenças no comportamento de empresas de países desenvolvidos e emergentes. Com o objetivo de explorar essas diferenças e sugerir novas abordagens teóricas, os focos de pesquisa foram estes que seguem.

- Estratégia de Internacionalização e de Gestão Internacional

Neste tópico, foram destacadas questões relacionadas à motivação para internacionalização e ao processo de formulação de sua estratégia. Dos autores e obras às quais este trabalho se dedicou, muitos ofereceram reflexões sobre como a organização recebe influências e encontra motivações para iniciar atividades exportadoras. Particularmente no texto de Unctad (2006), o

modelo proposto sugere que as organizações podem ser induzidas à atividade exportadora por pressão de seu país de origem (push factors), ou por impulso do país destino (pull factors) ou ainda por acordos comerciais (policies factors). Partimos do pressuposto de que o primeiro dos fatores (push) diferentemente do segundo e terceiro (pull e policies), está associado às condições do mercado doméstico, produzindo uma atividade exportadora mais diversificada geograficamente do que aquela produzida a partir do segundo e terceiro fatores. Para compreender, portanto, se o comportamento das exportações de países emergentes e desenvolvidos são díspares em termos de suas motivações iniciais, o estudo quantitativo será guiado pela premissa de que concentrações menores estão associadas a atividades exportadoras motivadas por fatores internos do país. Por outro lado, concentrações menores estarão associados a fatores do ambiente global. A partir das evidências encontradas de níveis distintos de concentração entre países emergentes e desenvolvidos, haverá então condições de concluir que os ambientes internos dos dois grupos de países produzem elementos motivacionais distintos.

Já em relação à formulação de estratégias de internacionalização, a maior parte dos autores consultados afirma que a estratégia deve ser calcada em decisões estruturadas, associadas a análises ambientais e internas robustas. No entanto, Kotler (2000) afirma que, em alguns casos, as empresas podem decidir por mudar seus planos de atuação global por razões contingenciais, tais como alterações econômicas. Essa afirmativa oferece condições para se buscar evidências de maior ou menor impacto das contingências econômicas sobre o fluxo de comércio internacional. Por meio de análises das bases de dados de comércio, cotejadas com bases de dados sobre o cenário econômico global e dos países estudados, será avaliado se há diferentes níveis de impacto das variáveis econômicas sobre a atividade exportadora. Neste caso, foram isoladas as variáveis PIB, Taxa de Câmbio e Nível de Importação Global. A razão da escolha dessas três variáveis pode ser explicada por seu grande potencial de impacto sobre as exportações. O PIB é composto de inúmeros elementos indicadores do grau de atividade econômica interna de um país. Entendeu-se, para fins deste estudo, que atividades econômicas internas mais ou menos intensas podem interferir na disposição das organizações para exportar. Particularmente no caso de uma elevação abrupta da atividade interna, empresas podem ser levadas a concentrar suas atenções ao mercado doméstico, reduzindo suas exportações.

A influência da Taxa de Câmbio sobre a atividade exportadora é mais evidente. Por meio da análise dos dados disponíveis, será avaliado o quanto as oscilações cambiais interferem nos

níveis de exportação dos grupos de países avaliados. Similarmente, o nível de compras internacionais pode ser um fator explicativo de oscilações nas exportações de empresas de um país. Com base em dados do comércio, serão feitas análises para identificar os efeitos das Importações Mundiais sobre os números de cada um dos países avaliados.

Com o intuito de sistematizar essa avaliação, foi construído um modelo de regressão para medir o impacto desses fatores sobre os grupos de países nas indústrias avaliadas, que será apresentado em detalhes no próximo capítulo.

Marketing Internacional

Neste tópico, a revisão da literatura empreendida se concentrou nas questões relativas ao esforço de segmentação de mercados internacionais, escolha de mercados alvo, posicionamento competitivo e elementos do mix de marketing internacionais. É natural que as análises de cada uma dessas questões acabem por incluir elementos das demais – o processo de segmentação está relacionado à definição do mix de produtos, por exemplo. Mas a literatura traz oportunidades para uma apreciação individualizada de cada um desses elementos, permitindo também uma avaliação dos dados do comércio em busca de evidências de distinções relevantes entre as opções de empresas de países emergentes e desenvolvidos.

Relativamente à análise do portfólio de produtos, foram exploradas as proposições de Porter (1993) e Teece (1981 e 1986) na condução de dois estudos independentes sobre as bases de dados de comércio. O primeiro estudo buscou verificar se empresas de países emergentes e desenvolvidos ofertavam aos mercados internacionais um portfólio de produtos distinto sob o ponto de vista de sua especialização. Para a OMC, há quatro grandes categorias de produtos: bens primários e semi-industrializados, de um lado, correspondem aos produtos de baixa especialização. De outro lado, há os produtos acabados e bens de capital, representado um maior nível de especialização. Foi avaliada a pauta exportadora dos países escolhidos para este estudo em busca de evidências de distinções na composição dessa pauta. O segundo estudo partiu do conceito de Grau de Dinamismo de Produtos, também difundido pela OMC e utilizado por governos de diversos países – entre eles o Brasil. Buscou-se identificar padrões distintos entre os grupos de países emergentes e desenvolvidos em relação ao grau de dinamismo predominante em suas pautas de produtos industrializados. É natural estender a análise do portfólio de produtos à compreensão mais ampla do posicionamento competitivo que as empresas de cada um dos grupos de países busca estruturar junto a seus clientes. O posicionamento competitivo não depende apenas do produto em si, mas tem nele seu

elemento central. Dessa forma, eventuais distinções de perfil de produto estarão de alguma forma associadas a distinções de posicionamento competitivo.

Por fim, a literatura de marketing internacional sugere um conjunto de mecanismos, critérios e ferramentas conceituais para desenvolver o esforço de segmentação e escolha de mercados-alvo. Além de Kotler (2000) e Churchill (2002), também Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) e Ruiz (2005) ofereceram insights para desenvolver um modelo de análise baseada em dados de comércio que colaborasse na busca de identificação de distinções entre países emergentes e desenvolvidos nas suas matrizes de segmentação. Com esse intuito, foi proposto um critério de análise que fosse capaz de mensurar o impacto da proximidade geográfica sobre as escolhas de mercados-alvo de empresas de países emergentes e desenvolvidos. Os detalhes serão mais bem apresentados no capítulo seguinte.

Amostragem

Em pesquisas quantitativas, a amostragem é uma etapa determinante sobre o sucesso do esforço de pesquisa e sobre a confiabilidade das respostas obtidas. Na presente pesquisa, optou-se por não extrair-se do conjunto de países desenvolvidos e emergentes uma amostra. Ao contrário, foram selecionados os principais países exportadores desenvolvidos e emergentes, segundo classificação utilizada pela OMC. Esses países não necessariamente representam a totalidade dos países de seu grupo, mas foram escolhidos pelo critério de importância relativa dentro de seu grupo, caracterizando-se esta amostragem como Amostra Intencional. O valor das conclusões às quais o estudo chegou está assentada no fato de que esses países são os principais exportadores das categorias de produtos avaliadas, somando entre si mais de 60% das exportações globais nas indústrias analisadas.

Sob o ponto de vista dos setores econômicos avaliados, igualmente foi feita uma amostragem não representativa do conjunto dos setores. Optou-se pela análise dos dados dos setores mais importantes sob o critério do volume praticado. Na maior parte dos casos, foram escolhidos os setores industriais cujos montantes exportados os colocavam como os 4 mais relevantes do comércio mundial. Para a construção dos modelos de análise de algumas hipóteses, como será mais bem descrito adiante, houve exceções para melhor corresponder aos objetivos do estudo, ampliando-se para mais setores o estudo das bases de dados. Não é possível assim generalizar para outros setores as conclusões abstraídas dessas análises, mas a importância das conclusões assenta-se sobre a importância dos setores avaliados e seu peso na pauta exportadora industrial dos países envolvidos no estudo.

Em relação ao corte temporal, este estudo concentrou-se nas bases de dados dos anos de 2004 a 2007. Esta escolha está associada a um conjunto de fatores. Primeiramente, esta tese começou a ser produzida em meados de 2008, quando os dados mais recentes já consolidados eram os de 2007. Em segundo lugar, as bases de dados sofreram atualizações de 2003 para 2004, impedindo em alguns casos a continuidade do estudo para anos anteriores a 2004 devido a discrepâncias nos códigos do Sistema Harmonizado, registro internacional de produtos exportáveis. E por fim, a crise de 2008 promoveu distorções nos dados de exportações desse ano, com possíveis impactos sobre as análises que já estavam em curso.

Dessa forma, os resultados deste estudo devem ser considerados dentro dessas limitações amostrais e metodológicas, reservando-se para estudos futuros a ampliação do escopo analítico.

Bases de dados utilizadas e tratamento estatístico

Com base na revisão da literatura e nos modelos de análise acima descritos, partiu-se para a segunda fase da pesquisa, a etapa quantitativa, com a análise de dados secundários do comércio internacional. Segundo Eisenhardt (1989), o uso simultâneo de pesquisas quantitativas e qualitativas em estudos de caso gera sinergias, ao aliar o rigor das evidências quantitativas aos detalhes das evidências qualitativas.

Os dados trabalhados nesta segunda fase foram extraídos de bases de dados de comércio internacional alimentadas pela Organização Mundial do Comércio e sistematizadas pela Organização das Nações Unidas com o apoio de inúmeras organizações e países. Foram acessados por meio dos sistemas Comtrade e Wits, softwares disponíveis via Internet. Além disso, foram também utilizados dados fornecidos pelo FMI e pelo Sistema AliceWeb, este último mantido pelo governo brasileiro, por meio do Ministério do Desenvolvimento. Algumas informações foram colhidas junto ao Banco Mundial e outras fontes abertas à consulta pública via internet. Para a análise dos dados, foram utilizados os softwares MS-Excel e SPSS.

A função da análise dos dados nesta tese corresponde ao teste das hipóteses proposta no início do estudo. Segundo proposto por Popper (2000), o método científico tem por objetivo o estabelecimento e o estudo de hipóteses abertas à crítica. O cientista deve apresentar suas idéias como elementos falseáveis, ou seja, passíveis de análise por outros cientistas. Assim, o objetivo de um estudo é o de testar as hipóteses, afirmando-se ao final se estas resistiram ou

não aos testes. Se resistiram, continuam abertas a críticas e estudos futuros, de modo a serem apresentadas não como “a verdade”, ou “hipóteses verdadeiras”, mas como “hipóteses aceitas até o momento”, por não terem sido encontradas evidências em contrário. Os testes de hipóteses, por sua vez, seguem os padrões da Estatística, que oferece métodos quantitativos testados empiricamente para apoiar o pesquisador no esforço de distinguir entre as hipóteses rejeitadas e as que devem ser aceitas até o momento.

No próximo capítulo, apresentamos os detalhes da coleta de dados necessários para os testes de cada uma das hipóteses e os resultados encontrados.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os dados coletados durante a pesquisa para o desenvolvimento dos testes de hipóteses de pesquisa. Cada uma das hipóteses teve um tratamento de dados e uma metodologia de teste específica, sendo apresentados esses aspectos e os resultados dos testes das hipóteses logo após sua verificação. Assim, este capítulo está dividido em 5 partes, relativas a cada uma das hipóteses.

H1: Apresentação da Hipótese

Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em um conjunto menor de países-destino se comparadas com empresas de países desenvolvidos.

As empresas que procuram a internacionalização estão sujeitas a influências de diversas ordens. Apoiando-se na contribuição oferecida por Unctad (2006) classificam-se os fatores de influência em três: *push factors*, *pull factors* e *policies factors*. Como já abordado no capítulo de metodologia, *push factors* estão relacionados às influências do país de origem, tendendo a promover uma menor concentração geográfica das exportações das empresas atuantes nesses países. Já os *pull* e *policies factors* referem-se às influências do país destino das exportações, tendendo a promover uma maior concentração geográfica. Em outras palavras, empresas cujas exportações são motivadas sobretudo por *push factors* tendem a explorar um maior número de mercados externos, visto que sua motivação para exportar parte das condições internas de seu país e de seu mercado. Em oposição a isso, empresas motivadas a exportar por *pull factors* ou *policies factors* tendem a destinar suas exportações a um grupo menor de países, visto que o fator chave da sua atividade exportadora está nas condições específicas de um mercado externo em particular e em eventuais acordos bi ou plurilaterais que o governo local foi capaz de desenvolver.

A Hipótese H1b busca avaliar as influências (*push*, *pull* e *policies factors*) no esforço exportador das empresas dos países e setores analisados. Para determinar quais empresas e

setores teriam seus dados inclusos neste estudo, o critério utilizado foi a relevância dos países em termos de seu montante de exportações, divididas entre os Países Emergentes e Desenvolvidos. No primeiro bloco, encontram-se os países denominados BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China) e Turquia, escolhidos para este estudo por se apresentarem como as maiores economias emergentes. No segundo bloco temos Alemanha, Japão, França, Itália e EUA, escolhidos por serem os 5 países desenvolvidos com maiores volumes de exportação de produtos industrializados. A metodologia utilizada baseia-se na comparação das concentrações das exportações de cada país e em cada setor tomado – HS³¹ 39³², 84³³, 85³⁴ e 87³⁵. Estes setores industriais foram selecionados por apresentarem a maior participação no comércio internacional no ano de 2007, ano de fechamento da coleta dos dados desta pesquisa. Tal concentração pôde ser observada pela participação de cada país-destino no total de exportações do país analisado em determinado setor, bem como pela somatória das participações dos países-destino. Maiores concentrações são observáveis quando, com um menor número de países-destino, verifica-se uma maior somatória de participação nas exportações totais daquele país. Concentrações maiores parecem estar associadas à atração de alguns mercados (*pull factors*) e a fatores políticos (*policies factors*), enquanto concentrações menores estão associadas a pressões do país de origem (*push factors*). A Hipótese H1 sugere que países Emergentes apresentam uma maior concentração de suas exportações do que a apresentada pelos países Desenvolvidos.

Resultados da Pesquisa – H1

Colheram-se, para o teste das hipóteses, dados de Exportação dos países analisados na base de dados do Comtrade, órgão da ONU para o Comércio internacional, por meio do website

³¹ Utiliza-se a definição do Harmonised System de 2002, pois alguns dos países analisados (Brasil e Índia) não reportam seu dados no HS mais recente, de 2006.

³² “Plastics and articles thereof”.

³³ “Machinery and mechanical appliances; parts thereof”.

³⁴ “Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recorders and reproducers, television image and sound recorders and reproducers, and parts and accessories of such articles”.

³⁵ “Vehicles other than railway or tramway rolling stock”.

<http://comtrade.un.org/db>. As tabelas abaixo, baseadas em tais dados colhidos, trazem a relação, para cada país-analisado, da somatória das participações (razão entre o valor exportado de um produto para um país-destino em um ano e o total exportado pelo país analisado do mesmo produto no mesmo ano) dos 15 principais parceiros comerciais no mundo, em cada setor e ano (período de 2004 a 2007). Os dados na íntegra, contudo, trazendo os valores, participações e somatória de participações de todos os parceiros para todos os países analisados em todos os setores e anos em questão, estão disponíveis no memorial de pesquisa.

Tabela 1:
Países Emergentes – dados de concentrações de exportação

País	N	HS 39				HS 84				HS 85				HS 87			
		2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
BRASIL	1	31,28%	29,88%	25,53%	28,44%	27,55%	28,39%	21,56%	22,02%	29,42%	28,07%	21,56%	23,44%	24,26%	24,57%	27,68%	31,31%
	2	41,67%	40,82%	35,38%	37,61%	40,19%	41,21%	41,40%	37,67%	48,67%	48,20%	41,40%	44,12%	44,70%	41,34%	44,00%	43,27%
	3	51,36%	50,02%	43,11%	44,65%	47,07%	47,68%	55,12%	44,28%	55,81%	56,34%	55,12%	55,91%	57,73%	52,95%	54,20%	53,89%
	4	54,77%	54,36%	48,60%	50,56%	53,84%	53,83%	60,77%	50,69%	60,44%	61,83%	60,77%	60,55%	64,20%	61,16%	61,27%	60,69%
	5	57,51%	57,28%	52,16%	53,63%	58,38%	58,73%	65,76%	54,56%	65,00%	67,01%	65,76%	64,83%	68,34%	67,25%	67,03%	67,41%
	6	60,10%	60,10%	55,36%	56,62%	61,68%	62,49%	69,74%	57,65%	69,02%	70,99%	69,74%	68,94%	71,92%	72,34%	72,63%	73,03%
	7	62,65%	62,92%	58,40%	59,55%	64,74%	65,14%	72,28%	60,65%	70,90%	74,04%	72,28%	71,71%	74,10%	76,11%	76,83%	77,07%
	8	65,09%	65,49%	61,41%	62,42%	67,54%	67,77%	74,77%	63,28%	72,67%	76,12%	74,77%	74,45%	76,07%	77,81%	78,63%	79,44%
	9	67,53%	67,99%	64,10%	65,07%	70,01%	70,27%	76,36%	65,71%	74,18%	78,04%	76,36%	76,11%	77,78%	79,37%	80,40%	81,17%
	10	69,76%	70,49%	66,77%	67,62%	72,24%	72,42%	77,91%	68,02%	75,51%	79,36%	77,91%	77,61%	79,28%	80,63%	81,89%	82,69%
	11	71,97%	72,73%	69,21%	70,02%	74,13%	74,52%	79,40%	70,12%	76,84%	80,58%	79,40%	79,00%	80,64%	81,83%	83,07%	84,17%
	12	74,13%	74,88%	71,60%	72,38%	75,87%	76,26%	80,81%	72,16%	78,15%	81,69%	80,81%	80,13%	81,72%	82,93%	84,25%	85,58%
	13	76,19%	77,01%	73,91%	74,62%	77,58%	77,65%	82,06%	74,06%	79,44%	82,77%	82,06%	81,22%	82,78%	83,90%	85,40%	86,67%
	14	77,96%	79,01%	76,21%	76,75%	79,21%	79,04%	83,20%	75,81%	80,71%	83,79%	83,20%	82,19%	83,80%	84,77%	86,42%	87,63%
	15	79,52%	80,81%	78,50%	78,75%	80,59%	80,25%	84,32%	77,37%	81,95%	84,68%	84,32%	83,15%	84,70%	85,57%	87,19%	88,54%
RÚSSIA	1	31,70%	22,92%	24,23%	22,50%	24,06%	22,84%	21,99%	22,94%	14,90%	19,47%	16,23%	19,33%	25,52%	33,39%	36,50%	34,57%
	2	50,61%	43,81%	46,90%	42,94%	36,55%	37,31%	38,19%	40,27%	26,87%	34,20%	31,76%	32,76%	44,85%	58,88%	64,59%	63,87%
	3	66,03%	62,32%	59,45%	56,16%	47,86%	48,56%	51,24%	50,41%	38,10%	48,71%	43,59%	44,30%	56,49%	65,30%	70,39%	68,86%
	4	71,56%	67,36%	64,73%	61,59%	57,63%	59,39%	63,07%	59,46%	48,52%	59,94%	55,09%	52,46%	61,49%	68,38%	73,56%	72,38%
	5	75,32%	71,91%	69,88%	66,67%	61,14%	62,98%	66,46%	63,47%	55,01%	64,07%	65,81%	60,61%	66,37%	70,85%	75,54%	75,03%
	6	78,95%	76,32%	73,94%	70,86%	64,12%	65,93%	69,73%	66,73%	58,62%	67,59%	69,97%	65,27%	68,99%	73,11%	77,43%	76,73%
	7	82,14%	79,59%	77,69%	74,79%	66,95%	68,71%	71,67%	68,97%	62,19%	70,28%	72,39%	68,17%	71,05%	75,32%	78,94%	78,36%

	8	84,24%	81,58%	79,66%	77,81%	69,73%	70,96%	73,29%	70,80%	65,44%	72,86%	74,44%	70,63%	72,95%	77,42%	80,30%	79,95%
	9	85,83%	83,26%	81,35%	80,04%	71,62%	73,00%	74,79%	72,49%	68,44%	74,74%	76,25%	73,07%	74,82%	78,89%	81,55%	81,11%
	10	87,36%	84,74%	82,62%	81,90%	73,33%	74,70%	76,26%	74,13%	70,79%	76,30%	77,98%	75,46%	76,54%	80,31%	82,61%	82,19%
	11	88,69%	86,17%	83,85%	83,55%	74,97%	76,35%	77,52%	75,69%	72,64%	77,63%	79,54%	77,03%	78,21%	81,72%	83,64%	83,21%
	12	89,91%	87,50%	84,97%	85,17%	76,46%	77,67%	78,76%	77,16%	74,33%	78,85%	80,93%	78,29%	79,79%	82,96%	84,42%	84,18%
	13	91,05%	88,70%	86,02%	86,70%	77,89%	78,96%	79,99%	78,58%	76,02%	80,01%	82,30%	79,51%	81,06%	84,13%	85,19%	85,15%
	14	92,00%	89,89%	87,05%	87,90%	79,27%	80,16%	81,21%	79,96%	77,54%	81,08%	83,63%	80,63%	82,23%	85,06%	85,93%	86,05%
	15	92,79%	91,03%	88,03%	88,92%	80,64%	81,20%	82,22%	81,18%	78,82%	82,02%	84,67%	81,50%	83,20%	85,92%	86,66%	86,89%
ÍNDIA	1	19,40%	13,24%	15,68%	10,31%	17,42%	20,76%	17,60%	15,98%	14,62%	17,19%	25,58%	19,55%	11,43%	12,46%	13,16%	13,77%
	2	27,41%	25,92%	26,09%	19,14%	23,97%	27,95%	25,10%	23,11%	22,76%	25,17%	32,32%	27,58%	21,07%	21,42%	22,07%	21,67%
	3	34,00%	32,99%	32,54%	26,92%	30,29%	34,99%	31,69%	29,66%	30,12%	32,55%	38,06%	33,84%	27,99%	30,32%	30,52%	27,87%
	4	38,35%	36,95%	37,51%	32,34%	36,23%	40,55%	37,43%	36,04%	36,95%	39,10%	43,77%	40,02%	34,36%	36,36%	36,87%	33,44%
	5	42,01%	39,82%	41,44%	36,68%	42,10%	44,17%	41,69%	39,60%	43,11%	45,52%	49,33%	45,57%	39,11%	40,75%	40,78%	37,60%
	6	44,77%	42,19%	45,25%	40,61%	45,20%	47,21%	44,94%	43,04%	48,85%	51,40%	54,01%	50,58%	43,36%	44,87%	44,66%	41,41%
	7	47,44%	44,53%	48,36%	43,81%	48,00%	49,90%	48,01%	46,32%	52,79%	54,15%	58,54%	54,57%	47,42%	48,51%	48,09%	45,10%
	8	49,82%	46,78%	51,30%	46,67%	50,46%	52,57%	50,72%	49,30%	55,80%	56,73%	60,83%	56,90%	50,72%	51,82%	51,52%	48,26%
	9	52,02%	48,98%	53,51%	49,00%	52,72%	55,09%	53,40%	51,82%	57,83%	58,57%	62,63%	59,10%	53,71%	55,04%	54,85%	51,23%
	10	54,15%	51,06%	55,42%	51,24%	54,97%	57,53%	55,82%	54,14%	59,65%	60,38%	64,26%	60,98%	56,35%	58,04%	57,92%	53,74%
	11	56,27%	53,05%	57,33%	53,44%	57,19%	59,32%	57,48%	56,12%	61,34%	62,15%	65,86%	62,80%	58,98%	60,65%	60,34%	56,25%
	12	58,37%	55,04%	59,20%	55,46%	59,35%	61,04%	59,14%	57,91%	63,03%	63,87%	67,21%	64,58%	61,34%	63,08%	62,56%	58,67%
	13	60,31%	56,96%	61,05%	57,43%	61,40%	62,74%	60,73%	59,62%	64,69%	65,42%	68,55%	66,31%	63,36%	65,36%	64,57%	61,09%
	14	62,18%	58,79%	62,69%	59,32%	63,25%	64,32%	62,19%	61,19%	66,32%	66,88%	69,86%	68,00%	65,27%	67,14%	66,52%	62,86%
	15	63,98%	60,57%	64,23%	60,94%	64,99%	65,72%	63,60%	62,72%	67,74%	68,19%	71,11%	69,64%	67,00%	68,82%	68,08%	64,55%
CHINA	1	28,34%	27,16%	25,53%	22,95%	25,41%	24,25%	24,85%	22,70%	22,84%	24,97%	25,76%	25,65%	31,30%	28,58%	26,22%	20,87%
	2	44,67%	41,77%	39,21%	36,10%	43,44%	41,85%	42,33%	38,43%	43,42%	46,16%	46,08%	44,31%	43,63%	39,56%	35,41%	28,30%
	3	54,18%	50,91%	48,24%	44,72%	53,33%	51,10%	50,33%	45,97%	53,52%	54,39%	53,11%	50,68%	46,71%	42,61%	38,29%	34,32%
	4	57,71%	54,12%	51,30%	48,25%	60,14%	58,66%	57,41%	52,79%	58,71%	59,49%	57,94%	55,26%	49,76%	45,25%	40,91%	37,42%
	5	60,89%	57,18%	54,09%	51,19%	65,36%	64,29%	62,81%	58,08%	63,83%	64,28%	62,66%	59,33%	52,67%	47,46%	43,18%	40,17%
	6	63,09%	59,57%	56,77%	54,09%	68,06%	66,65%	65,09%	60,82%	67,90%	68,14%	66,91%	62,99%	55,11%	49,66%	45,35%	42,58%
	7	65,24%	61,69%	59,13%	56,83%	70,63%	68,96%	67,17%	63,50%	70,61%	70,97%	69,79%	66,41%	57,51%	51,70%	47,51%	44,81%
	8	67,30%	63,72%	61,24%	59,13%	73,08%	70,98%	69,16%	65,80%	73,32%	73,49%	72,07%	68,84%	59,32%	53,61%	49,50%	46,98%
	9	69,19%	65,71%	63,28%	61,23%	75,15%	72,94%	71,02%	67,92%	75,63%	75,77%	74,23%	71,18%	61,06%	55,47%	51,38%	48,98%
	10	71,07%	67,69%	65,19%	63,21%	77,19%	74,88%	72,88%	69,77%	77,35%	77,33%	75,83%	73,35%	62,79%	57,24%	53,22%	50,87%
	11	72,89%	69,66%	67,06%	65,19%	79,12%	76,60%	74,43%	71,59%	79,03%	78,86%	77,34%	74,93%	64,49%	58,96%	55,02%	52,72%
	12	74,60%	71,46%	68,65%	67,09%	80,56%	78,11%	75,97%	73,15%	80,31%	79,91%	78,72%	76,25%	65,97%	60,66%	56,73%	54,46%
	13	76,22%	73,23%	70,24%	68,78%	81,97%	79,52%	77,43%	74,67%	81,45%	80,93%	79,84%	77,51%	67,43%	62,30%	58,38%	56,12%
	14	77,47%	74,56%	71,64%	70,36%	83,27%	80,90%	78,83%	76,10%	82,56%	81,91%	80,90%	78,75%	68,89%	63,86%	59,93%	57,76%
	15	78,69%	75,80%	72,94%	71,85%	84,54%	82,13%	80,16%	77,41%	83,63%	82,86%	81,91%	79,95%	70,31%	65,38%	61,48%	59,38%
TURQUIA	1	8,26%	7,91%	7,67%	8,04%	18,65%	16,74%	16,26%	17,20%	15,85%	16,51%	17,39%	16,91%	14,31%	13,55%	15,06%	14,24%
	2	14,22%	14,72%	14,37%	15,42%	26,06%	24,70%	23,91%	24,72%	31,45%	31,34%	30,34%	28,03%	27,71%	25,06%	28,41%	28,33%

3	19,95%	20,93%	20,27%	21,46%	32,83%	32,26%	30,49%	30,66%	38,59%	38,50%	36,29%	33,22%	40,63%	36,24%	39,02%	40,03%
4	25,66%	26,88%	26,15%	27,43%	39,49%	38,69%	36,35%	36,29%	45,13%	45,14%	41,89%	37,67%	51,19%	45,97%	47,76%	49,10%
5	31,15%	32,01%	31,24%	32,10%	45,25%	44,18%	42,06%	40,49%	50,80%	50,90%	47,45%	41,96%	56,24%	52,33%	53,93%	56,13%
6	36,18%	36,78%	36,10%	35,98%	49,58%	48,38%	46,64%	44,61%	56,31%	56,08%	52,35%	46,18%	59,73%	56,19%	58,89%	60,78%
7	40,91%	40,92%	40,35%	39,79%	53,87%	51,85%	50,47%	48,71%	60,30%	60,70%	56,21%	49,73%	62,13%	59,77%	62,76%	65,37%
8	45,21%	44,63%	44,28%	43,54%	57,17%	54,97%	54,14%	51,92%	63,41%	63,30%	59,32%	52,90%	64,43%	62,87%	65,90%	67,54%
9	48,78%	48,32%	47,83%	47,01%	59,96%	58,08%	56,82%	55,07%	65,81%	65,73%	61,56%	56,06%	66,62%	64,97%	67,86%	69,61%
10	52,09%	51,75%	51,12%	50,35%	62,60%	60,87%	59,50%	57,74%	68,02%	67,66%	63,69%	58,42%	68,67%	66,99%	69,78%	71,58%
11	55,03%	55,05%	54,11%	53,57%	64,76%	63,01%	61,79%	60,15%	69,75%	69,53%	65,60%	60,73%	70,58%	68,97%	71,51%	73,06%
12	57,96%	58,20%	57,06%	56,51%	66,82%	65,13%	63,79%	62,50%	71,44%	71,13%	67,46%	62,87%	72,36%	70,63%	73,08%	74,50%
13	60,82%	61,34%	59,99%	59,43%	68,60%	67,09%	65,66%	64,42%	72,96%	72,60%	69,27%	64,84%	73,99%	72,19%	74,64%	75,87%
14	63,30%	63,95%	62,80%	62,31%	70,15%	68,62%	67,42%	66,20%	74,34%	73,87%	70,94%	66,78%	75,52%	73,62%	76,08%	77,23%
15	65,55%	66,22%	65,43%	65,13%	71,68%	70,12%	69,03%	67,89%	75,62%	74,97%	72,49%	68,49%	76,96%	75,05%	77,39%	78,53%

Tabela 2:
Desenvolvidos: somatório das concentrações de exportação

País	N	HS 39				HS 84				HS 85				HS 87			
		2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
ALEMANHA	1	10,47%	10,88%	10,34%	9,93%	10,35%	10,13%	10,16%	8,87%	8,24%	7,93%	7,05%	6,77%	14,99%	14,78%	14,49%	12,73%
	2	20,13%	20,15%	19,35%	18,98%	18,88%	18,68%	17,99%	17,27%	16,35%	15,10%	13,74%	12,96%	27,31%	25,98%	25,44%	24,50%
	3	27,38%	27,51%	26,81%	26,26%	25,90%	25,50%	24,59%	23,60%	23,03%	21,43%	19,93%	18,78%	35,99%	34,88%	34,21%	33,09%
	4	34,34%	34,41%	33,13%	32,55%	31,86%	30,84%	29,80%	28,88%	29,16%	27,57%	25,94%	24,55%	44,50%	43,57%	42,20%	41,24%
	5	40,36%	40,50%	39,04%	38,29%	37,29%	35,81%	34,82%	34,03%	34,76%	33,54%	31,17%	30,02%	51,78%	50,72%	49,18%	48,43%
	6	45,71%	45,95%	44,40%	43,91%	41,96%	40,75%	39,72%	38,81%	39,34%	38,44%	35,99%	34,79%	57,90%	57,00%	53,30%	52,90%
	7	50,33%	50,71%	49,65%	49,15%	46,53%	45,51%	44,20%	43,32%	43,41%	42,64%	40,16%	39,50%	61,61%	60,59%	56,89%	56,24%
	8	54,95%	55,38%	54,06%	53,60%	50,66%	49,88%	48,50%	47,67%	47,33%	46,07%	44,22%	43,91%	65,01%	64,01%	60,42%	59,55%
	9	59,50%	59,70%	58,41%	57,91%	54,40%	53,36%	52,35%	51,94%	50,68%	49,18%	47,94%	47,79%	67,64%	66,66%	62,73%	62,28%
	10	64,00%	63,93%	62,67%	62,00%	57,45%	56,54%	55,63%	55,11%	53,90%	52,27%	51,29%	51,26%	69,77%	68,70%	65,03%	64,91%
	11	67,65%	67,71%	66,64%	65,80%	60,38%	59,56%	58,55%	58,27%	57,00%	55,31%	54,57%	54,68%	71,72%	70,73%	67,22%	67,47%
	12	69,84%	70,04%	69,48%	68,84%	63,02%	62,50%	61,45%	61,07%	60,04%	58,16%	57,74%	57,99%	73,61%	72,59%	69,29%	69,58%
	13	71,94%	72,26%	71,73%	71,36%	65,55%	65,27%	64,12%	63,79%	62,88%	60,97%	60,60%	60,72%	75,47%	74,39%	71,30%	71,52%
	14	73,92%	74,32%	73,93%	73,49%	67,89%	67,99%	66,63%	66,49%	65,15%	63,77%	63,39%	63,14%	77,27%	76,05%	73,25%	73,42%
	15	75,81%	76,30%	75,92%	75,46%	70,17%	70,28%	69,07%	69,07%	67,37%	65,97%	65,56%	65,47%	78,90%	77,54%	75,19%	75,30%
JAPÃO	1	21,79%	22,60%	24,58%	25,75%	23,48%	24,42%	23,96%	20,81%	17,31%	17,30%	18,49%	20,99%	39,57%	40,22%	41,70%	36,16%
	2	34,50%	36,64%	39,38%	40,76%	38,23%	38,68%	38,99%	35,39%	32,04%	33,20%	34,73%	36,27%	45,31%	45,57%	46,28%	41,30%
	3	47,03%	48,94%	51,23%	52,15%	47,08%	46,13%	46,49%	42,40%	43,61%	44,57%	45,66%	47,05%	49,54%	49,28%	50,09%	45,87%
	4	58,96%	61,19%	62,77%	63,11%	54,34%	53,17%	53,28%	49,32%	52,24%	52,63%	53,14%	54,06%	53,03%	52,96%	53,87%	50,18%
	5	69,80%	71,32%	72,01%	71,39%	59,19%	57,91%	58,52%	55,22%	59,61%	59,89%	60,35%	60,75%	56,31%	56,11%	57,35%	53,77%
	6	74,56%	75,96%	76,30%	75,73%	63,46%	62,59%	62,77%	59,34%	64,53%	64,95%	65,13%	65,20%	59,44%	58,91%	60,26%	57,16%

	7	77,37%	78,32%	78,66%	77,91%	67,41%	66,12%	66,19%	62,93%	68,93%	69,00%	69,10%	69,28%	61,55%	61,39%	63,09%	59,54%
	8	79,98%	80,48%	80,74%	79,91%	70,70%	69,51%	69,61%	66,42%	72,85%	72,99%	73,01%	73,26%	63,49%	63,26%	65,05%	61,84%
	9	82,28%	82,63%	82,67%	81,82%	73,83%	72,50%	72,59%	69,31%	76,13%	76,24%	76,58%	76,75%	65,36%	65,05%	66,87%	63,92%
	10	84,42%	84,70%	84,55%	83,61%	76,44%	75,37%	75,42%	71,98%	79,00%	79,07%	79,32%	79,34%	67,13%	66,77%	68,62%	65,72%
	11	86,41%	86,29%	86,19%	85,25%	78,66%	77,62%	77,01%	73,71%	81,62%	81,42%	81,91%	81,82%	68,81%	68,49%	70,32%	67,47%
	12	88,04%	87,81%	87,68%	86,78%	80,31%	79,26%	78,59%	75,39%	84,18%	83,65%	84,19%	84,05%	70,46%	70,20%	71,89%	69,16%
	13	89,44%	89,14%	89,17%	88,20%	81,94%	80,91%	80,08%	77,03%	85,73%	85,74%	86,14%	85,88%	72,08%	71,87%	73,42%	70,66%
	14	90,63%	90,44%	90,48%	89,58%	83,54%	82,49%	81,55%	78,53%	87,12%	86,94%	87,10%	86,84%	73,66%	73,48%	74,91%	72,14%
	15	91,80%	91,50%	91,44%	90,56%	85,10%	84,03%	82,84%	80,02%	88,50%	88,12%	88,03%	87,74%	75,23%	75,04%	76,31%	73,56%
FRANÇA	1	19,46%	19,49%	19,49%	19,68%	14,48%	14,49%	13,21%	14,37%	14,48%	14,49%	13,21%	14,37%	16,81%	18,19%	17,97%	16,51%
	2	31,65%	31,74%	32,02%	32,69%	22,63%	23,03%	22,10%	22,54%	22,63%	23,03%	22,10%	22,54%	32,87%	35,17%	34,07%	32,18%
	3	41,43%	41,12%	41,53%	41,84%	30,49%	30,53%	29,05%	29,53%	30,49%	30,53%	29,05%	29,53%	45,49%	46,45%	45,11%	43,22%
	4	51,13%	50,20%	50,55%	50,95%	37,99%	37,83%	35,47%	35,74%	37,99%	37,83%	35,47%	35,74%	56,24%	56,70%	54,50%	53,23%
	5	60,70%	59,28%	58,89%	59,31%	43,15%	42,83%	41,19%	39,72%	43,15%	42,83%	41,19%	39,72%	64,21%	64,36%	63,76%	62,42%
	6	65,18%	63,57%	63,19%	63,64%	46,83%	46,59%	45,42%	43,36%	46,83%	46,59%	45,42%	43,36%	66,78%	66,66%	66,13%	64,90%
	7	68,52%	66,74%	66,22%	66,29%	50,14%	49,95%	49,02%	46,92%	50,14%	49,95%	49,02%	46,92%	69,34%	68,91%	68,21%	67,18%
	8	70,97%	69,26%	68,71%	68,64%	53,42%	53,26%	52,08%	50,07%	53,42%	53,26%	52,08%	50,07%	71,78%	70,97%	70,10%	69,41%
	9	73,05%	71,57%	71,10%	70,87%	55,28%	55,42%	54,91%	52,83%	55,28%	55,42%	54,91%	52,83%	73,97%	72,98%	71,99%	71,38%
	10	74,95%	73,87%	73,44%	73,07%	57,11%	57,56%	57,19%	54,79%	57,11%	57,56%	57,19%	54,79%	75,93%	74,93%	73,87%	73,13%
	11	76,36%	75,28%	74,91%	74,57%	58,92%	59,27%	58,86%	56,68%	58,92%	59,27%	58,86%	56,68%	77,76%	76,75%	75,40%	74,78%
	12	77,64%	76,56%	76,26%	76,01%	60,60%	60,87%	60,47%	58,51%	60,60%	60,87%	60,47%	58,51%	79,54%	78,40%	76,92%	76,33%
	13	78,82%	77,83%	77,50%	77,38%	62,28%	62,45%	62,02%	60,20%	62,28%	62,45%	62,02%	60,20%	81,22%	80,02%	78,41%	77,74%
	14	79,99%	79,01%	78,71%	78,61%	63,94%	64,02%	63,51%	61,79%	63,94%	64,02%	63,51%	61,79%	82,83%	81,63%	79,66%	79,13%
	15	81,11%	80,19%	79,88%	79,79%	65,41%	65,57%	64,97%	63,31%	65,41%	65,57%	64,97%	63,31%	84,26%	83,04%	80,89%	80,40%
ITALIA	1	16,83%	15,90%	16,25%	16,45%	10,92%	10,76%	10,73%	10,32%	13,60%	16,31%	15,82%	14,53%	20,68%	19,88%	20,20%	19,25%
	2	33,12%	31,80%	31,76%	31,50%	21,35%	20,75%	19,87%	19,24%	27,09%	29,87%	30,05%	28,76%	36,06%	35,37%	34,55%	32,68%
	3	42,11%	41,13%	40,90%	40,38%	28,76%	28,50%	27,02%	25,71%	34,45%	36,84%	36,79%	35,28%	45,81%	45,36%	44,22%	42,62%
	4	48,94%	47,40%	46,88%	46,05%	35,87%	35,65%	34,08%	32,17%	39,68%	42,20%	42,31%	39,87%	55,13%	53,78%	52,34%	50,49%
	5	52,50%	50,74%	50,24%	49,49%	42,38%	41,85%	39,85%	37,46%	44,90%	46,34%	46,33%	44,00%	61,06%	60,77%	58,80%	55,98%
	6	55,76%	54,08%	53,54%	52,82%	45,94%	45,17%	43,40%	41,30%	48,19%	50,33%	49,24%	47,04%	64,62%	64,01%	62,14%	59,69%
	7	59,01%	57,38%	56,80%	55,93%	48,75%	48,26%	46,53%	44,68%	50,99%	52,92%	52,06%	49,74%	67,67%	66,77%	65,18%	63,23%
	8	61,90%	60,19%	60,05%	58,78%	51,30%	51,11%	49,63%	48,07%	53,49%	55,22%	54,46%	52,35%	70,27%	69,51%	68,05%	66,02%
	9	64,65%	63,00%	62,84%	61,60%	53,70%	53,82%	52,50%	50,77%	55,83%	57,51%	56,85%	54,56%	72,67%	72,17%	70,81%	68,49%
	10	67,23%	65,77%	65,59%	64,41%	55,90%	55,99%	54,57%	52,97%	58,13%	59,62%	59,12%	56,72%	75,03%	74,33%	73,33%	70,88%
	11	69,75%	68,50%	68,32%	67,08%	57,97%	58,10%	56,58%	54,92%	60,42%	61,49%	61,08%	58,81%	76,81%	76,12%	75,47%	73,03%
	12	72,07%	70,90%	70,62%	69,69%	60,01%	60,21%	58,46%	56,82%	62,68%	63,30%	62,89%	60,79%	78,57%	77,62%	76,80%	74,39%
	13	73,66%	72,68%	72,24%	71,40%	62,02%	62,14%	60,29%	58,71%	64,90%	65,09%	64,66%	62,66%	80,19%	78,95%	78,09%	75,74%
	14	75,04%	74,14%	73,77%	73,08%	63,95%	63,98%	61,92%	60,56%	66,76%	66,79%	66,42%	64,28%	81,39%	80,01%	79,35%	77,07%
	15	76,36%	75,52%	75,29%	74,73%	65,63%	65,53%	63,40%	62,35%	68,39%	68,40%	68,02%	65,88%	82,56%	81,03%	80,53%	78,38%
EUA	1	25,39%	25,74%	24,76%	22,52%	23,00%	23,25%	22,77%	21,26%	18,43%	18,18%	18,20%	16,83%	53,32%	51,31%	49,72%	46,52%
	2	49,28%	50,26%	49,04%	44,43%	35,76%	35,31%	34,47%	31,61%	34,32%	34,97%	33,95%	32,98%	68,04%	64,93%	62,92%	59,07%
	3	54,59%	56,19%	55,39%	51,95%	41,50%	40,59%	39,57%	36,33%	39,57%	40,31%	40,93%	40,16%	74,90%	70,79%	69,91%	66,97%
	4	59,17%	60,68%	59,80%	56,45%	46,59%	45,07%	44,08%	40,79%	44,76%	45,60%	46,04%	44,78%	77,17%	73,63%	72,62%	69,36%
	5	63,55%	64,96%	63,79%	60,10%	50,85%	49,38%	48,38%	45,25%	49,72%	50,23%	50,93%	49,04%	79,43%	75,63%	74,84%	71,51%

6	66,28%	67,62%	66,70%	62,88%	55,02%	53,25%	52,62%	49,45%	54,58%	54,85%	55,24%	53,30%	81,66%	77,64%	76,77%	73,58%
7	68,89%	69,91%	69,08%	65,50%	58,92%	57,07%	56,22%	53,31%	59,41%	59,29%	59,51%	57,36%	83,36%	79,58%	78,63%	75,43%
8	71,37%	72,17%	71,43%	68,11%	62,50%	60,45%	59,76%	56,94%	63,93%	63,46%	63,65%	61,40%	84,25%	80,88%	80,03%	77,18%
9	73,74%	74,42%	73,67%	70,45%	65,25%	63,29%	62,97%	60,54%	68,19%	67,47%	67,47%	65,11%	85,06%	82,01%	81,40%	78,72%
10	75,93%	76,54%	75,89%	72,68%	67,84%	66,06%	65,87%	63,32%	71,86%	70,83%	71,00%	68,70%	85,85%	83,12%	82,46%	79,98%
11	78,09%	78,64%	78,12%	74,73%	70,43%	68,66%	68,37%	66,01%	75,50%	74,04%	74,31%	71,71%	86,60%	84,11%	83,46%	81,22%
12	80,17%	80,71%	80,01%	76,61%	72,86%	71,10%	70,74%	68,38%	78,52%	77,23%	77,25%	74,55%	87,34%	84,93%	84,30%	82,35%
13	82,05%	82,71%	81,80%	78,26%	75,04%	73,45%	73,05%	70,68%	81,03%	80,19%	79,73%	77,19%	88,07%	85,67%	85,12%	83,34%
14	83,23%	83,95%	82,96%	79,61%	76,75%	75,28%	74,69%	72,62%	82,56%	81,82%	81,12%	78,85%	88,75%	86,39%	85,92%	84,30%
15	84,40%	85,01%	84,03%	80,76%	78,15%	76,70%	76,14%	74,31%	83,97%	83,25%	82,49%	80,21%	89,41%	87,11%	86,72%	85,20%

Teste Estatístico – H1

A partir dos dados coletados foi realizada uma análise cujo objetivo é verificar se existe diferença estatística significativa entre os grupos de países (Emergentes e Desenvolvidos) em relação à concentração das suas exportações. O ponto de partida para avaliar a concentração foi o Princípio de Pareto, conhecido como a relação 80-20. Buscamos nos dados o percentual aproximado das exportações dirigidas a 20% dos principais parceiros internacionais. Com isso, foi criado um índice que avalia, para cada país analisado, a quantidade de países-destino com os quais se acumulam 50% das exportações. Foram considerados 4 anos (2004 a 2007) para análises, 10 países (sendo 5 emergentes e 5 desenvolvidos) e 4 tipos de produtos de exportação (HS 39, HS 84, HS 85 e HS 87).

As análises estatísticas foram feitas utilizando os softwares: SPSS e SAS. As tabelas abaixo indicam as estatísticas descritivas para cada país, grupo de países, cada HS e HS para cada grupo de países.

Descriptive Statistics

Grupo econômico		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Emergente	qtd países para somar 50%	64	2.00	10.00	4.4687	2.1892
	Valid N (listwise)	64				
Desenvolvido	qtd países para somar 50%	80	1.00	10.00	5.5500	2.2440
	Valid N (listwise)	80				

Com exceção para a Índia, cuja dispersão de destinos é muito distinta do grupo dos emergentes, caracterizando-a como out-lier neste estudo, observou-se diferença significativa entre as médias dos grupos econômicos ($F=10.63$; $p\text{-value}=0.0014$), ou seja, a média dos países desenvolvidos é maior que a média dos países emergentes. Neste teste, a diferença entre as médias é considerada significativa quando o $p\text{-value}$ é menor do que 0,1, representando 90% de confiança.

Descriptive Statistics

PAIS		N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Brasil	qtd países para somar 50%	16	3.00	5.00	3.3750	.6191
	Valid N (listwise)	16				
Rússia	qtd países para somar 50%	16	2.00	5.00	3.1875	.9106
	Valid N (listwise)	16				
Índia	qtd países para somar 50%	16	6.00	10.00	8.0000	1.2649
	Valid N (listwise)	16				
China	qtd países para somar 50%	16	3.00	10.00	4.4375	2.2794
	Valid N (listwise)	16				
Turquia	qtd países para somar 50%	16	4.00	10.00	6.8750	2.1252
	Valid N (listwise)	16				
EUA	qtd países para somar 50%	16	1.00	7.00	3.9375	2.0156
	Valid N (listwise)	16				
Alemanha	qtd países para somar 50%	16	5.00	10.00	7.8750	1.7078
	Valid N (listwise)	16				
Japão	qtd países para somar 50%	16	3.00	5.00	3.8750	.5000
	Valid N (listwise)	16				
França	qtd países para somar 50%	16	4.00	8.00	5.8750	1.9621
	Valid N (listwise)	16				
Itália	qtd países para somar 50%	16	4.00	9.00	6.1875	1.8337
	Valid N (listwise)	16				

Com isso, é possível afirmar que os países emergentes são dependentes de um número menor de mercados estrangeiros em relação aos países desenvolvidos, guardada exceção para Índia, que apresentou uma performance semelhante às dos países desenvolvidos. Portanto, a hipótese H1 é até então aceitável.

H2: Apresentação da Hipótese

Contingências econômicas como a evolução do PIB, da taxa de câmbio e das importações mundiais afetam mais intensamente as exportações de empresas de países emergentes do que as de países desenvolvidos.

A Hipótese H2 busca avaliar se o impacto das contingências econômicas no desempenho das exportações dos produtos industrializados escolhidos para este estudo (HS 39, 84, 85 e 87) nos anos em questão (2004 a 2007) é mais intensa para os países Emergentes (BRICs³⁶) do que para os Desenvolvidos (Alemanha, Japão, França, Itália e EUA). Na análise dos dados, associações maiores entre os valores das exportações e o comportamento dos fatores contingenciais avaliados mostrariam uma maior vulnerabilidade da performance exportadora e uma tendência dos exportadores de tal país a aproveitarem oportunidades de negócio pontuais. Já correlações menores entre as variáveis citadas indicariam um planejamento de longo prazo, menos sensível a impactos do desempenho da economia. Estabeleceram-se como contingências relevantes o PIB, a Taxa de Câmbio e o valor total das importações mundiais. A presente Hipótese sugere que Emergentes apresentam uma maior associação dos volumes de exportações com as oscilações das contingências econômicas, enquanto se espera o contrário dos Desenvolvidos.

Resultados da Pesquisa – H2

Para o teste da Hipótese H2, dados de exportações foram obtidos na base de dados do Comtrade, órgão da ONU para o Comércio Internacional, por meio do software WITS (The World Integrated Trade Solution), desenvolvido pelo Banco Mundial e disponível no website da instituição por meio do endereço <http://wits.worldbank.org/witsweb/>. Já os dados de PIB e variação cambial foram obtidos no site do FMI, em <http://www.imf.org/external/data.htm/>.

³⁶ A Turquia foi excluída do presente estudo por seus dados acerca de taxas de câmbios não estarem disponíveis no site do FMI.

Os dados colhidos trazem a relação, para cada país-analisado, dos valores comercializados para cada produto analisado e ano (de 2004 a 2007), para seu total de parceiros no mundo, bem como o Total e Subtotal exportados. Como Subtotal entende-se aqui a somatória dos produtos industriais (HS 39, 84, 85 e 87) exportados. A manipulação dos dados gerou tabelas que trazem, para cada país analisado e em cada ano, a participação de cada produto nas exportações totais, as Importações Mundiais, o PIB e a Taxa de Câmbio média no país. Para os anos de 2005 em diante, mostram-se ainda as taxas de variação nas exportações (de cada produto, Total e Subtotal), nas Importações Mundiais, no PIB e no Câmbio. Para simplificar a apresentação dos dados, dispõem-se abaixo tabelas que trazem os valores absolutos apenas para o primeiro ano (2004). Para os demais, mostram-se as variações que Exportações, Importações Mundiais, PIB e Câmbio tiveram ano a ano. É na evolução dessas variáveis que repousa o foco dessa hipótese. Os dados na íntegra, contudo, estão disponíveis no arquivo H2, em formato do Excel no memorial de pesquisa.

Tabela de Dados Econômicos - Países Emergentes

País	HS2002	2004				2005				2006				2007			
		Comércio	Importações Mundiais	PIB	Câmbio (\$/US\$)	Comércio	Mundiais	PIB	Câmbio	Comércio	Mundiais	PIB	Câmbio	Comércio	Mundiais	PIB	Câmbio
		US\$	US\$ Bi	\$ Bi	Média	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
BRASIL	Total	\$96,677,246				22.60%				16.26%				16.58%			
	39, 84, 85, 87	\$18,155,718				58.74%				11.88%				5.55%			
	39	\$1,520,429	\$8,900,238,206	1138.81	2.9265	34.41%	13.80%	3.16%	-16.13%	25.63%	15.61%	3.75%	-11.29%	13.62%	10.92%	5.42%	-10.46%
	84	\$7,806,168				25.19%				11.99%				5.34%			
	85	\$3,355,269				62.76%				16.95%				-2.42%			
	87	\$5,473,852				110.89%				6.94%				8.17%			
RUSSIA	Total	\$181,600,379,150				32.96%				24.89%				16.82%			
	39, 84, 85, 87	\$8,018,595,438				9.83%				20.80%				21.98%			
	39	\$688,299,451	\$8,900,238,207	23525.03	28.8126	4.29%	13.80%	6.40%	-1.65%	17.46%	15.61%	7.40%	-4.25%	53.61%	10.92%	8.10%	-5.87%
	84	\$3,723,068,869				13.16%				17.43%				18.88%			
	85	\$1,670,600,855				10.82%				30.78%				10.82%			
	87	\$1,936,626,263				4.54%				19.88%				28.44%			
INDIA	Total	\$79,834,064				29.52%				21.97%				15.68%			
	39, 84, 85, 87	\$9,470,203				31.53%				25.87%				12.18%			
	39	\$2,020,010	\$8,900,238,208	25354.73	45.3248	7.37%	13.80%	9.13%	-2.72%	26.18%	15.61%	9.75%	2.83%	-1.70%	10.92%	9.21%	-8.94%
	84	\$3,131,496				34.24%				20.90%				20.33%			
	85	\$1,963,325				41.50%				47.62%				14.73%			
	87	\$2,355,372				40.36%				13.71%				8.48%			
CHINA	Total	\$593,325,581				28.42%				27.16%				25.68%			
	39, 84, 85, 87	\$272,712,979				30.68%				28.69%				27.99%			
	39	\$13,105,642	\$8,900,238,209	7154.66	8.2768	35.69%	13.80%	10.40%	-1.03%	24.98%	15.61%	11.10%	-2.67%	18.78%	10.92%	11.40%	-4.60%
	84	\$118,132,244				26.72%				24.63%				22.50%			
	85	\$129,652,028				32.90%				32.01%				32.00%			
	87	\$11,823,065				40.36%				34.82%				42.15%			

Tabela de Dados Econômicos - Países Desenvolvidos

País	HS 2002	2004				2005				2006				2007																			
		Comércio	Exportações Mundiais	PIB mundial	Câmbio (\$/US\$)	Comércio	Evolução Exportações	Evolução PIB	Evolução Câmbio	Comércio	Evolução Exportações	Evolução PIB	Evolução Câmbio	Comércio	Exportações	Evolução PIB	Evolução Câmbio																
		('000) US\$	US\$ Bi	\$ Bi	Média	Δ 2004-5	Δ 2004-5	Δ 2003-4	Δ 2003-4	Δ 2005-6	Δ 2005-6	Δ 2004-5	Δ 2004-5	Δ 2006-7	Δ 2006-7	Δ 2005-6	Δ 2005-6																
Alemanha	Total	\$911,742,096				7.17%				14.82%				18.44%																			
	39, 84, 85, 87	\$463,519,767				10.23%				11.34%				14.97%																			
	39	\$39,530,991	\$8,900,238,206	2104.69	1.2441	13.80%	1.06%	-9.08%	15.61%	0.76%	-0.02%	13.00%	15.61%	0.76%	-0.02%	5.42%	2.88%	0.94%															
	84	\$166,927,740																	11.13%	14.22%	13.80%												
	85	\$100,960,167																	9.30%	9.93%	9.65%												
	87	\$156,100,869																	9.16%	8.68%	19.72%												
Total	\$565,761,077																				5.16%				8.70%				10.45%				
39, 84, 85, 87	\$371,918,769																				3.34%				8.06%				9.97%				
Japão	39	\$15,387,228	\$8,900,238,206	526577.70	108.1672	13.80%	2.74%	7.22%	15.61%	1.93%	1.89%	12.36%	15.61%	1.93%	1.89%	5.42%	2.42%	5.52%															
	84	\$115,508,695																	3.45%	5.39%	10.67%												
	85	\$123,066,330																	-0.65%	4.72%	5.43%												
	87	\$117,956,516																	6.08%	13.24%	13.12%												
	Total	\$413,708,422																				4.99%				10.28%				12.68%			
	39, 84, 85, 87	\$167,461,894																				1.99%				7.47%				10.44%			
França	39	\$15,319,150	\$8,900,238,206	1536.34	1.2441	13.80%	2.47%	-9.08%	15.61%	1.71%	-0.02%	9.53%	15.61%	1.71%	-0.02%	5.42%	1.99%	0.94%															
	84	\$50,263,664																	4.78%	12.63%	17.37%												
	85	\$40,281,146																	3.47%	12.98%	-0.20%												
	87	\$61,597,934																	-3.12%	-1.39%	8.63%												
	Total	\$353,543,123																				5.49%				11.85%				17.96%			
	39, 84, 85, 87	\$141,340,135																				4.44%				12.19%				19.45%			
Itália	39	\$14,212,600	\$8,900,238,206	1236.76	1.2441	13.80%	1.53%	-9.08%	15.61%	0.55%	-0.02%	7.59%	15.61%	0.55%	-0.02%	5.42%	1.84%	0.94%															
	84	\$73,566,317																	3.94%	12.39%	21.78%												
	85	\$24,061,506																	6.46%	10.81%	12.45%												
	87	\$29,499,712																	2.50%	12.95%	21.50%												
	Total	\$728,335,339																				10.38%				15.60%				12.57%			
	39, 84, 85, 87	\$323,150,976																				8.66%				12.08%				8.72%			
EUA	39	\$32,536,208	\$8,900,238,206	10675.73	1.4815	13.80%	3.64%	-5.42%	15.61%	3.07%	-0.29%	13.15%	15.61%	3.07%	-0.29%	5.42%	2.87%	-0.38%															
	84	\$126,870,552																	11.73%	9.89%	10.72%												
	85	\$96,712,454																	1.76%	11.19%	0.53%												
	87	\$67,031,762																	10.61%	17.14%	13.86%												
	Total	\$728,335,339																				10.38%				15.60%				12.57%			
	39, 84, 85, 87	\$323,150,976																				8.66%				12.08%				8.72%			

Teste Estatístico – H2

Com base nos dados acima, foi construído um modelo de regressão. As variáveis preditoras são os indicadores econômicos e a variável dependente será o nível de exportação. O objetivo é construir os modelos e comparar seus R², ou seja, avaliar qual modelo indica maior influência dos indicadores econômicos sobre o fluxo do comércio.

O primeiro passo para a construção do modelo envolveu o teste de colinearidade, conforme apresentado abaixo:

grupo			exp_mundial	pib	cambio
Emergente	exp_mundial	Pearson Correlation	1	-,166	,007
		Sig. (2-tailed)		,606	,983
		N	12	12	12
	pib	Pearson Correlation	-,166	1	,663*
		Sig. (2-tailed)	,606		,019
		N	12	12	12
	cambio	Pearson Correlation	,007	,663*	1
		Sig. (2-tailed)	,983	,019	
		N	12	12	12
Desenvolvido	exp_mundial	Pearson Correlation	1	-,300	-,308
		Sig. (2-tailed)		,277	,264
		N	15	15	15
	pib	Pearson Correlation	-,300	1	,142
		Sig. (2-tailed)	,277		,613
		N	15	15	15
	cambio	Pearson Correlation	-,308	,142	1
		Sig. (2-tailed)	,264	,613	
		N	15	15	15

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

O único par de variáveis com correlação alta foi PIB e câmbio para o grupo dos países emergentes, razão pela qual foram retirados do modelo final.

O segundo passo para a construção do modelo de regressão é o teste de distribuição, com o objetivo de verificar a normalidade dos dados – pré-condição para a validação do modelo de regressão. Para isso, foi feito o teste Kolmogorov-Smirnov, cuja tabela é apresentada a seguir:

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

grupo			Unstandardized Residual
Emergente	N		12
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
		Std. Deviation	,12014474
	Most Extreme Differences	Absolute	,194
		Positive	,194
		Negative	-,147
Kolmogorov-Smirnov Z		,673	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,755	
Desenvolvido	N		15
	Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
		Std. Deviation	,03929240
	Most Extreme Differences	Absolute	,142
		Positive	,096
		Negative	-,142
Kolmogorov-Smirnov Z		,551	
Asymp. Sig. (2-tailed)		,922	

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tendo os dados apresentados distribuíção normal e removidos os dados do PIB (que apresentaram colinearidade com os do câmbio), foi construído o modelo de regressão, expresso pelos dados abaixo:

Model Summary

grupo	Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
Emergente	1	,525 ^a	,275	,114	,1328250
Desenvolvido	1	,463 ^a	,215	,084	,0424406

a. Predictors: (Constant), cambio, exp_mundial

b. Dependent Variable: comercio

Os resultados encontrados apresentam um R² de 0,275 para países emergentes e 0,215 para países desenvolvidos. Em ambos os casos, o modelo indica que outras variáveis influenciam os volumes de exportação dos países avaliados. Porém, a diferença entre os dois números indica que a influência das variáveis econômicas sobre as exportações dos países emergentes é significativamente maior do que a dos países desenvolvidos. Portanto, a hipótese H2 é até então aceitável.

H3: Apresentação da Hipótese

Empresas de países emergentes exportam bens menos especializados do que as de países desenvolvidos.

Empresas que implementam estratégias de inserção no Comércio Internacional o fazem por diversas vias. Elas podem optar, considerando suas capacidades e as possibilidades que seu ambiente proporciona, por exportar produtos que requerem mais ou menos capacitação técnica em sua produção. A Hipótese H2a apreende a via de inserção dos países analisados no comércio internacional ao comparar o perfil da pauta de exportações entre países desenvolvidos (Alemanha, Japão, França, Itália e EUA) com os países emergentes (BRICs e Turquia). Similarmente ao apresentado na hipótese anterior, a escolha destes países está relacionada à sua importância no volume de exportações mundiais de produtos industrializados. O objetivo é o de identificar semelhanças e diferenças no nível de especialização dos itens comercializados (insumos básicos, produto intermediário, bens de consumo e bens de capital).

Concentrações maiores de exportações nos dois primeiros tipos (insumos e produtos intermediários) estão associadas a uma inserção das empresas no comércio internacional pela via de produtos de menor especialização técnica, enquanto concentrações maiores nos dois últimos (bens de consumo e de capital) estão associadas à inserção por meio de produtos mais especializados. A presente hipótese sugere que empresas de países emergentes apresentem uma concentração maior de exportações nos dois primeiros tipos, que exigem menos especialização técnica. Já as firmas de países desenvolvidos se inseririam no Comércio Internacional com predominância de exportação dos dois últimos tipos, que requerem maior complexidade em sua elaboração.

Resultados da Pesquisa – H3

Foram colhidos dados na base de dados do Comtrade, órgão da ONU para o Comércio Internacional por meio do software WITS (The World Integrated Trade Solution), desenvolvido pelo Banco Mundial e disponível no website da instituição por meio do endereço <http://wits.worldbank.org/witsweb/>. As tabelas abaixo mostram as proporções dos valores exportados de cada Tipo de Bem em relação ao valor total exportado para cada país-analisado em cada ano (período de 2004 a 2007) para seu total de parceiros no mundo. Foi adotada aqui a tipologia utilizada pelo software WITS para a classificação de produtos agregados, de acordo com o sistema HS 2002: *raw materials* (COMESA-CET1); *intermediate goods* (COMESA-CET2); *consumer goods* (COMESA-CET3); *capital goods* (COMESA-CET4). As tabelas, divididas entre países emergentes e desenvolvidos, trazem ainda as participações de produtos que requerem produção Especializada e Não-Especializada no total exportado. O arquivo H3, em formato .xls e disponível no memorial de pesquisa, traz os dados na íntegra, que exibem, além das participações, os valores exportados de cada tipo de bem, bem como os valores totais exportados no período considerado.

Tabela: Exportações por tipo de bens: Países Emergentes

TIPO DE BEM	BRASIL				RÚSSIA				ÍNDIA				CHINA				TURQUIA			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Raw materials	26,38%	27,24%	27,85%	30,78%	40,76%	42,51%	40,75%	41,74%	11,10%	11,00%	10,65%	10,65%	3,14%	3,06%	2,40%	2,03%	6,21%	6,75%	6,52%	6,11%
Intermediate goods	31,44%	30,22%	30,85%	29,61%	24,59%	21,02%	20,22%	21,58%	39,51%	36,44%	34,90%	35,06%	16,06%	15,75%	16,64%	17,28%	22,84%	21,59%	22,83%	23,08%
NAO ESPECIALIZADO	57,82%	57,46%	58,70%	60,39%	65,35%	63,53%	60,97%	63,32%	50,61%	47,44%	45,55%	45,71%	19,20%	18,80%	19,04%	19,30%	29,06%	28,34%	29,34%	29,19%
ESPECIALIZADO	20,53%	20,29%	20,25%	19,55%	28,17%	32,16%	34,70%	32,76%	40,45%	42,59%	44,16%	43,92%	39,37%	38,76%	37,64%	36,40%	53,82%	53,64%	51,59%	49,47%
Consumer goods	21,64%	22,25%	21,06%	20,07%	6,48%	4,31%	4,33%	3,92%	8,94%	9,97%	10,29%	10,37%	41,45%	42,44%	43,32%	44,30%	17,12%	18,02%	19,06%	21,34%
ESPECIALIZADO	42,18%	42,54%	41,30%	39,61%	34,65%	36,47%	39,03%	36,68%	49,39%	52,56%	54,45%	54,29%	80,80%	81,20%	80,96%	80,70%	70,94%	71,66%	70,66%	70,81%

Tabela: Exportações por tipo de bens: Países Emergentes

TIPO DE BEM	ALEMANHA				JAPÃO				FRANÇA				ITÁLIA				EUA			
	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007	2004	2005	2006	2007
Raw materials	2,25%	2,42%	2,52%	2,54%	0,81%	0,93%	1,06%	1,13%	5,46%	5,29%	5,32%	5,65%	2,32%	2,41%	2,43%	2,51%	8,36%	8,19%	8,37%	9,58%
Intermediate goods	20,76%	20,74%	21,77%	21,81%	17,85%	18,91%	19,48%	20,10%	20,98%	21,19%	21,42%	21,80%	20,53%	20,66%	21,47%	21,18%	22,71%	23,05%	23,18%	23,72%
NAO ESPECIALIZADO	23,00%	23,16%	24,30%	24,35%	18,66%	19,84%	20,54%	21,24%	26,44%	26,48%	26,75%	27,46%	22,85%	23,07%	23,90%	23,69%	31,07%	31,24%	31,55%	33,30%
ESPECIALIZADO	35,41%	35,72%	34,88%	35,58%	24,91%	25,53%	26,57%	27,19%	39,46%	39,69%	38,32%	38,19%	42,82%	42,99%	42,43%	41,60%	22,78%	23,49%	23,84%	23,65%
Consumer goods	41,59%	41,11%	40,82%	40,07%	56,43%	54,62%	52,89%	51,58%	34,10%	33,83%	34,93%	34,35%	34,34%	33,94%	33,67%	34,71%	46,15%	45,26%	44,61%	43,05%
ESPECIALIZADO	77,00%	76,84%	75,70%	75,65%	81,34%	80,16%	79,46%	78,76%	73,56%	73,52%	73,25%	72,54%	77,15%	76,93%	76,10%	76,31%	68,93%	68,76%	68,45%	66,70%

Teste Estatístico – H3

As estatísticas gerais que somam os países emergentes e desenvolvidos presentes neste estudo indicam que a média de concentração das exportações é maior para os produtos de mão de obra especializada do que não especializada. Isso revela que suas economias têm demonstrado capacidade para concentrar seu esforço exportador em produtos de maior complexidade produtiva. No entanto, ao avaliar os dois grupos separadamente, é possível notar uma diferença nas suas médias, conforme revela a tabela abaixo:

			ESP_NESP	
			Especializada	Não especializada
GRUPO_EC	Emergente	PERC_EXP	56.54	43.46
	Desenvolvido	PERC_EXP	74.86	25.14

Para comparar os grupos (Emergentes e Desenvolvidos) quanto ao percentual médio de exportações em produtos de mão de obra especializada e não especializada, foi feito um teste-t. Como os percentuais (produtos de produção especializada e não especializada) são complementares, ou seja, a soma é 100%, basta fazer o teste para um tipo de produto (especializado ou não especializado). Segue análise para comparação entre os grupos (Emergentes e Desenvolvidos) em relação ao percentual médio de exportação de produtos de mão de obra especializada.

Group Statistics^a

GRUPO_EC		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
PERC_EXP	Emergente	20	56.5440	17.4660	3.9055
	Desenvolvido	20	74.8555	4.1100	.9190

a. ESP_NESP = Especializada

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
PERC_EXP	Equal variances assumed	53.116	.000	-4.564	38	.000	-18.3115	4.0122	-26.4338	-10.1892
	Equal variances not assumed			-4.564	21.098	.000	-18.3115	4.0122	-26.6530	-9.9700

a. ESP_NESP = Especializada

O teste-t, apresentado acima é feito em duas etapas. Na primeira é feito um teste de igualdade de variâncias que indicará em qual das linhas devemos olhar o teste-t. O teste de Levene para igualdade de variâncias tem como hipótese nula que as variâncias dos dois grupos são iguais. O teste rejeita a hipótese de que as variâncias são iguais ($F=53.116$; $Sig.=.000$). Desta forma, o teste de comparação de médias (teste-t) que devemos considerar é o teste onde as variâncias são consideradas desiguais (2ª linha).

A hipótese nula do teste-t é a hipótese de que as médias são iguais. Dado o valor do teste ($t=-4.564$; $sig=.000$) concluímos que as médias de exportações de produtos de mão de obra especializada não são iguais e, baseados das estatísticas descritivas apresentadas na tabela acima, concluímos que a média do grupo dos países emergentes é significativamente menor do que a média dos países desenvolvidos.

Conclusão oposta a este é dada para os produtos de mão de obra não especializada, ou seja, o grupo dos países emergentes possui média de exportação significativamente maior do que o grupo dos países desenvolvidos. Portanto, a hipótese H3 é até então aceitável.

H4: Apresentação da Hipótese

Empresas manufatureiras de países emergentes concentram suas exportações em produtos de menor grau de dinamismo se comparadas com empresas de países desenvolvidos.

A Hipótese H4 busca avaliar se o dinamismo dos produtos mais exportados pelos países emergentes é semelhante, superior ou inferior ao dinamismo dos produtos mais exportados pelos países desenvolvidos. Para tanto, elencam-se, para cada um dos quatro setores industriais (classificação HS de 2 dígitos) mais comercializados internacionalmente, as cinco famílias de produtos (classificação HS de 6 dígitos) mais exportados (TOP5) por país

(Emergentes e Desenvolvidos) no ano de 2006³⁷. Agrupando-se as famílias de produtos (classificação HS de 6 dígitos) dos países Emergentes de um lado e Desenvolvidos do outro, é feita a comparação entre o nível médio de dinamismo desses produtos.

Entende-se por dinamismo o crescimento das importações mundiais de um produto, conceito utilizado pela OMC e pelo governo brasileiro para avaliar os componentes da pauta de exportações dos países. Produtos cujas importações mundiais crescem mais são mais dinâmicos que produtos cujas importações mundiais crescem menos. O objetivo do presente estudo é identificar se os países Emergentes concentram suas exportações (TOP5) nas famílias de produtos (HS 6 dígitos) com maior ou menor dinamismo que os países Desenvolvidos. A Hipótese apresentada sugere que os países desenvolvidos concentrem suas exportações em produtos (HS 6 dígitos) mais dinâmicos do que os produtos de países emergentes.

Resultados da Pesquisa – H4

Os dados apresentados mostram os TOP5 de cada país e suas importações mundiais ao longo do período (2004 a 2006). A tabela apresentada abaixo mostra a somatória, para cada país e ano, das importações dos seus TOP5, bem como o agrupamento das importações mundiais dos TOP5 dos países Emergentes e Desenvolvidos. Os dados colhidos, na íntegra, estão disponíveis no arquivo H4 (planilha h2b-I), em formato do Excel do memorial de pesquisa.

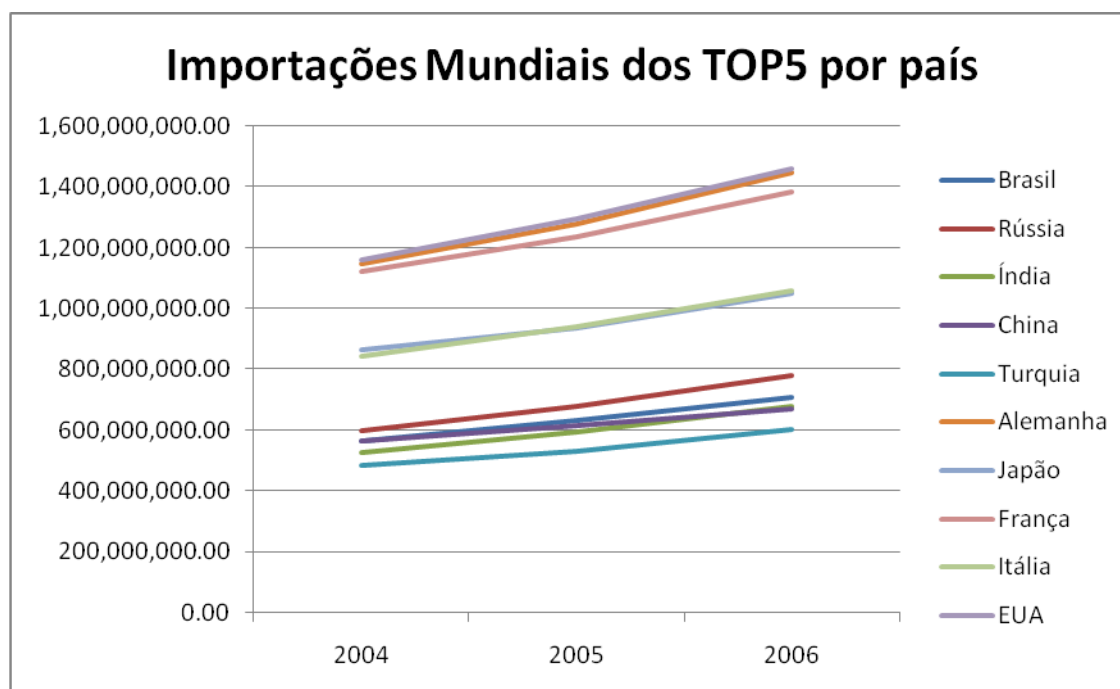
Os dados apresentados foram obtidos na base de dados do Comtrade, órgão da ONU para o Comércio Internacional por meio do software WITS (The World Integrated Trade Solution), desenvolvido pelo Banco Mundial e disponível no website da instituição por meio do endereço <http://wits.worldbank.org/witsweb/>.

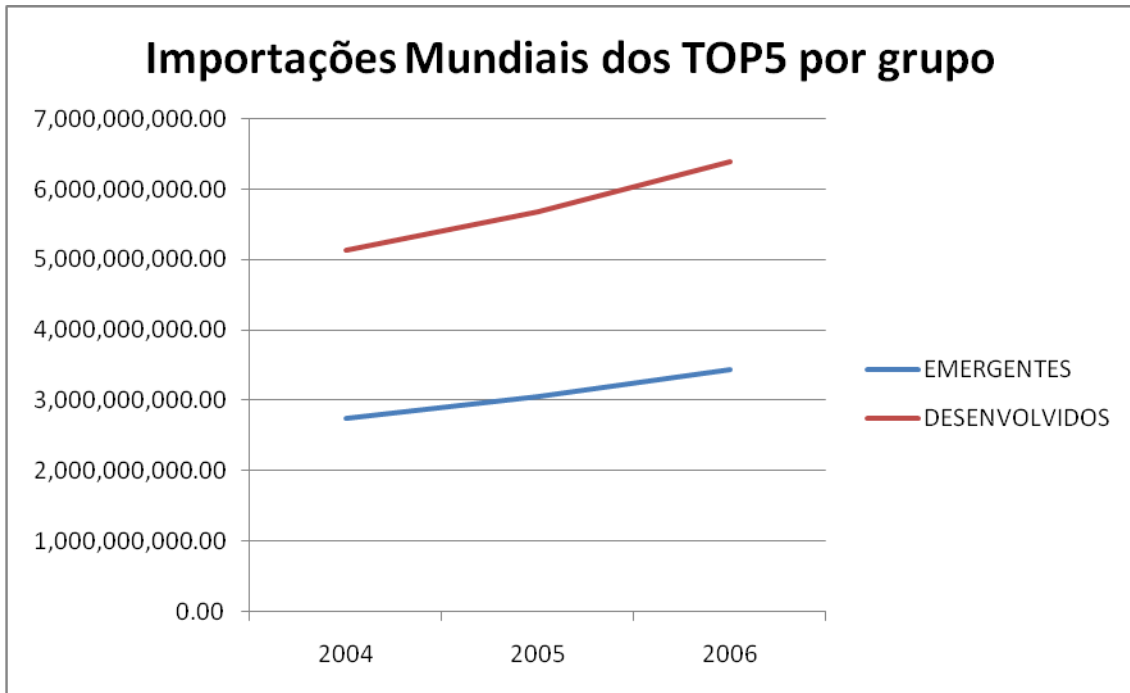
³⁷ Como em 2006 foi feita uma revisão da classificação HS dos produtos, muitos dos TOP5 de 2007 não existem, enquanto classificação própria, nos anos anteriores, gerando distorções no estudo. Por esse motivo, os dados do ano de 2007 foram excluídos do presente trabalho.

Importações Mundiais dos TOP5 (por país e grupo)

	2004	2005	2006	2006/2004
Brasil	562,455,033.15	629,182,835.22	707,446,127.52	1.2578
Rússia	600,043,532.83	678,944,484.75	780,055,805.47	1.3000
Índia	525,622,739.05	594,483,670.09	676,271,014.63	1.2866
China	562,757,579.09	615,581,437.93	670,953,162.50	1.1923
Turquia	486,044,783.69	530,384,938.38	601,139,630.78	1.2368
EMERGENTES	2,736,923,667.80	3,048,577,366.36	3,435,865,740.90	1.2554
Alemanha	1,146,546,558.34	1,279,213,750.07	1,447,319,907.55	1.2623
Japão	862,596,421.96	935,581,040.81	1,048,994,929.20	1.2161
França	1,121,426,498.71	1,234,041,826.17	1,382,113,717.36	1.2325
Itália	845,041,151.82	941,215,768.67	1,059,195,482.18	1.2534
EUA	1,161,555,361.84	1,294,861,424.58	1,459,179,614.59	1.2562
DESENVOLVIDOS	5,137,165,992.67	5,684,913,810.31	6,396,803,650.88	1.2452

Estes mesmos dados, apresentados sob a forma de gráficos, mostram a seguir a evolução das exportações dos principais produtos exportados por país e por grupo, respectivamente.





Teste Estatístico – H4

Nota-se pela estatística descritiva acima apresentada que as médias dos dois grupos de países é semelhante em termos de seu dinamismo (1,2547 dos emergentes contra 1,2441 dos desenvolvidos).

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Dinamismo	Equal variances assumed	2,243	,173	,506	8	,626	,01060	,02095	-,03771	,05891
	Equal variances not assumed			,506	5,562	,632	,01060	,02095	-,04165	,06285
Media_TOP5	Equal variances assumed	13,745	,006	-3,952	8	,004	4,82E+008	1E+008	-8E+008	-2E+008
	Equal variances not assumed			-3,952	4,318	,014	4,82E+008	1E+008	-8E+008	-2E+008

Para testar se existe diferença estatisticamente significativa entre os resultados dos dois grupos de países, foi feito o teste-t acima representado. O teste-t é feito em duas etapas. Na primeira é feito um teste de igualdade de variâncias (teste de Levene) que indicará em qual das linhas devemos olhar o teste-t. Esse teste tem como hipótese nula que as variâncias dos dois grupos são iguais. O teste aceita a hipótese de que as variâncias são iguais ($F=2,243$; $Sig.=0,173$).

Desta forma, o teste de comparação de médias (teste-t) que devemos considerar é o teste onde as variâncias são consideradas iguais (1ª linha).

A hipótese nula do teste-t é a de que o dinamismo médio é igual para os dois grupos de países. Dado o valor do teste ($t=0,506$; $sig=0,626$) concluímos que a média é igual estatisticamente. Portanto, rejeita-se a hipótese H4 com base nos resultados encontrados.

H5: Apresentação da Hipótese

Empresas manufatureiras de países emergentes são mais dependentes da proximidade geográfica no desenvolvimento de suas atividades exportadoras do que empresas de países desenvolvidos.

A presente hipótese busca averiguar o impacto da proximidade geográfica dos parceiros comerciais no processo de segmentação de mercados internacionais das empresas manufatureiras de países emergentes quando comparadas às estratégias de empresas de países desenvolvidos. Uma maior influência da proximidade geográfica no estabelecimento das estratégias de Marketing internacional sugere uma menor capacidade de as empresas de um país superarem barreiras geográfico-culturais no estabelecimento de parcerias comerciais. Já uma menor influência desse fator, ao contrário, sugere a capacidade de as empresas de um país de atenuar os empecilhos da distância geográfica no estabelecimento de parcerias comerciais. A presente hipótese supõe que empresas de países emergentes sejam mais dependentes desse fator do que as empresas de países desenvolvidos.

A realização deste estudo implicou a consideração de aspectos geográficos dos países emergentes e desenvolvidos. Para isolar a variável “proximidade geográfica e cultural”, seria necessário comparar países equivalentes sob outros pontos de vista. Dessa forma, optou-se por avaliar exclusivamente os casos do Brasil e Estados Unidos. Os demais países que vinham

sendo analisados ao longo do trabalho possuíam um conjunto de condições desfavoráveis à análise necessária para o teste desta hipótese. Particularmente, trata-se de países que possuem fronteiras entre si, de modo a enviesar o tipo de estudo a que se pretende conduzir.

Para mensurar a influência da variável “proximidade geográfica e cultural”, buscou-se cotejar o peso que os vizinhos de Brasil (Argentina, Bolívia, Colômbia, Guiana, Guiana Francesa, Paraguai, Peru, Suriname, Uruguai e Venezuela) e dos Estados Unidos (Canadá e México) assumem nas exportações brasileiras e americanas dos setores industriais com maior participação no comércio internacional no ano de 2007, a saber, os HS³⁸ 39³⁹, 84⁴⁰, 85⁴¹ e 87⁴², no período considerado (2004 a 2007). Para tanto, estabeleceu-se, para cada um dos anos considerados, um índice de participação denominado “Participação nas Importações dos vizinhos” ou PI. Ele é obtido pela divisão do valor total importado pelos vizinhos dos países analisados (Brasil e EUA) dos setores industriais acima citados pelas exportações totais do país analisado. Em outras palavras, as importações dos vizinhos sobre os valores totais exportados, para o Mundo, por Brasil e EUA, nos setores industriais considerados. O PI quantifica, assim, influência absoluta que os vizinhos, ou a proximidade geográfica e cultural, assumem nas exportações dos países analisados. Contudo, os parceiros de Brasil e Estados Unidos são muito distintos nos volumes de suas importações. Para que a análise contemple tal diferença, estabeleceu-se ainda, para cada um dos anos e países analisados, uma outra medida de participação, que busca medir o peso relativo que os vizinhos têm no comércio mundial desses produtos. Denominado de “Participação nas Importações Globais” ou PG, é estabelecido pela razão entre as exportações do mundo para os vizinhos dos produtos dos setores considerados e as exportações totais de tais produtos. Sendo o PI o peso que os

³⁸ Utiliza-se a definição do Harmonised System de 2002, pois alguns dos países analisados (Brasil e Índia) não reportam seu dados no HS mais recente, de 2006.

³⁹ “Plastics and articles thereof”.

⁴⁰ “Machinery and mechanical appliances; parts thereof”.

⁴¹ “Electrical machinery and equipment and parts thereof; sound recorders and reproducers, television image and sound recorders and reproducers, and parts and accessories of such articles”.

⁴² “Vehicles other than railway or tramway rolling stock”.

vizinhos assumem para os países analisados e o PG o peso que os mesmos vizinhos assumem para o Mundo, no Comércio Internacional dos setores considerados, a razão **PI/PG** denota quantas vezes os vizinhos são mais relevantes para os países analisados no estabelecimento de parcerias comerciais em relação à relevância que eles têm para o Mundo como um todo. Assim, quanto maior a razão **PI/PG**, maior a influência que a proximidade geográfica tem para o país analisado.

Resultados da Pesquisa – H5

Foram colhidos dados de Comércio Internacional na base de dados do Comtrade, órgão da ONU para o Comércio Internacional por meio do software WITS (The World Integrated Trade Solution), desenvolvido pelo Banco Mundial e disponível no website da instituição por meio do endereço <http://wits.worldbank.org/witsweb/>. As tabelas abaixo mostram, para cada país analisado (coluna 1) e para cada ano considerado (coluna 2), as “Importações dos vizinhos” (coluna 3) de Brasil e Estados Unidos; as “Exportações totais do país analisado” (coluna 4); o PI (coluna 5), dado pela divisão da terceira coluna pela quarta; as “Exportações do Mundo para os vizinhos” (coluna 6); as “Exportações totais do Mundo” (coluna 7); o PG (coluna 8), dado pela divisão da sexta coluna pela sétima; e a razão **PI/PG** (coluna 9), dado pela divisão da quinta coluna pela oitava.

País	TOTAL							Ano
	Importações dos vizinhos (a)	Exportações dos países analisados(b)	Participação (a/b) (PI)	Total de importações dos vizinhos (c)	Total de Exportações Mundiais (d)	Participação (c/d) (PG)	Relevância ponderada (PI/PG)	
Brasil	\$5,846,343.25	\$21,076,582.00	27.74%	\$23,281,413.17	\$3,559,563,269.09	0.65%	42.41	2004
	\$7,894,140.07	\$28,821,119.00	27.39%	\$30,925,895.33	\$3,945,175,419.08	0.78%	34.94	2005
	\$10,727,987.84	\$27,685,677.00	38.75%	\$52,135,324.59	\$4,459,525,997.30	1.17%	33.15	2006
	\$13,190,407.68	\$34,032,206.00	38.76%	\$66,707,597.93	\$4,967,113,829.46	1.34%	28.86	2007
EUA	\$142,923,412.83	\$323,150,976.46	44.23%	\$240,279,238.07	\$3,559,563,269.09	6.75%	6.55	2004
	\$152,502,198.50	\$351,131,031.98	43.43%	\$267,199,122.69	\$3,945,175,419.08	6.77%	6.41	2005
	\$164,184,163.03	\$393,556,378.87	41.72%	\$298,454,390.53	\$4,459,525,997.30	6.69%	6.23	2006
	\$170,588,865.63	\$427,943,817.67	39.86%	\$316,921,510.18	\$4,967,113,829.46	6.38%	6.25	2007

Teste estatístico – H5

A análise estatística descritiva acima apresentada indica que a média de dependência do Brasil em relação a seus países vizinhos se comparado com a demanda mundial nas categorias de produtos avaliados esteve em 34,84, contra 6,36 dos Estados Unidos para seus vizinhos no mesmo critério. Foram avaliadas 8 observações, sendo os 4 anos para cada um dos 2 países.

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means					95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Sharel_Sharell	Equal variances assumed	4,463	,079	10,069	6	,000	28,48000	2,82841	21,55912	35,40088
	Equal variances not assumed			10,069	3,004	,002	28,48000	2,82841	19,48589	37,47411

Para verificar se essas médias são estatisticamente distintas, é feito o teste-t. Realizado em duas etapas, ele é precedido de um teste de igualdade de variâncias (Teste de Levene). Conforme mostram os resultados do quadro acima, o teste rejeita a hipótese de que as variâncias são iguais ($F=4,463$; $Sig.=0,079$). Desta forma, para o teste de comparação de médias (teste-t) devemos considerar o resultado onde as variâncias são consideradas desiguais (2ª linha).

A hipótese nula do teste-t é a hipótese de que as médias são iguais. Dado o valor do teste ($t=10,069$; $sig=0,002$) concluímos que as médias de dependências relativas do Brasil e Estados Unidos são distintas. É possível afirmar que as empresas exportadoras brasileiras são mais dependentes de seus vizinhos do que as empresas dos Estados Unidos. Portanto, a hipótese H5 é até então aceitável.

7 CONCLUSÕES

A pesquisa de campo realizada no âmbito da elaboração desta tese de doutorado, bem como a pesquisa bibliográfica sobre a qual ela se apoiou, objetivou oferecer uma contribuição para o estudo dos negócios internacionais de companhias de países emergentes. Extraíu-se desse processo de pesquisa o conjunto de conclusões que segue adiante.

Contexto dos negócios internacionais dos países emergentes

Estudos apontam para uma forte associação entre o nível de comércio praticado internacionalmente por empresas de países emergentes e o nível de sucesso dessas empresas, geradoras de desenvolvimento para seus países. Desenvolver ações estruturadas para promover esse comércio tem sido uma conclusão frequente por parte de governos de diversos países. Essa promoção parte de 3 parâmetros fundamentais: quebra de barreiras de acesso a mercados, capacitação tecnológica e formação gerencial. A diplomacia comercial de governos de países emergentes parece ter agido de modo relativamente intenso nos últimos anos para reduzir as restrições tarifárias e não tarifárias dos produtos de suas empresas a mercados estrangeiros, particularmente de países desenvolvidos. Quanto à capacitação tecnológica, há diferenças expressivas entre a atuação de governos dos emergentes. Enquanto países como a China e a Índia parecem ostentar políticas industriais claras e eficazes, outros emergentes, como o Brasil, ainda se deparam com dificuldades para ajustar uma linha clara de atuação em torno de políticas industriais estratégicas. Já sob o ponto de vista da formação gerencial, foco central deste estudo, as diretrizes oferecidas para gestores de países emergentes tendem a estar mais afeitas às necessidades e características da atuação de empresas de países desenvolvidos, conforme será mais bem explorado a seguir.

Ainda tratando do contexto do comércio internacional, uma tendência histórica de exportação prioritária de bens primários para países desenvolvidos parece ter passado por uma leve

inflexão. Países emergentes já exportam um conjunto expressivo de bens especializados, embora em proporções reduzidas na comparação com países desenvolvidos. Como será apresentado mais adiante, Rússia e Brasil são, entre os emergentes, alvos da presente pesquisa, aqueles com a maior proporção de bens primários na sua pauta, revelando uma dificuldade basilar de agregar valor aos produtos por meio de processos industriais.

Uma parte dessa dificuldade está associada a barreiras de comércio impostas pelos governos dos países desenvolvidos. As ações de empresas e governos emergentes devem se voltar para um combate articulado e mutuamente sustentado a essas barreiras. No entanto, uma parte dessas dificuldades tem origem “doméstica”: governos que estruturam mal as políticas públicas de fomento ao desenvolvimento tecnológico ou industrial e empresas que abdicam de uma visão de inserção no comércio internacional de longo prazo, demandante de recursos e foco estratégico, investindo pouco na sua produtividade e capacidade de agregar valor a produtos.

Essa análise indica que o crescimento das exportações dos países em desenvolvimento tem sido fortemente influenciado – em volumes, valores e composição - pela evolução da demanda de importação de seus principais parceiros comerciais. O desafio dos países em desenvolvimento consiste em converter as oportunidades proporcionadas pelas demandas de importação em crescimento real das suas exportações. Os países que possuem as melhores condições para aproveitar essas oportunidades – e em alguma medida já o estão fazendo – são os BRICs, cujas perspectivas de crescimento em importância no contexto econômico mundial tendem a se confirmar, particularmente se houver uma integração de esforços do setor público e privado e uma visão articulada de internacionalização econômica e pressão política.

Contexto e estratégias específicas e países emergentes

Entendida a globalização como um fenômeno histórico com consequências sociais, políticas e econômicas, as empresas atuantes em nosso tempo devem estar preparadas para atuar de

modo a extrair as melhores oportunidades desse contexto. Como já descrito, a globalização atingiu a todos mas de maneiras distintas. O processo de abertura comercial foi capitaneado pelos governos de países desenvolvidos, que estabeleceram os objetivos e limites dessa abertura de acordo com os interesses e necessidades de suas empresas. As características mais marcantes desse direcionamento do processo de abertura comercial foi a priorização dos debates da OMC em torno dos temas industriais, deixando o agronegócio para etapas subsequentes que ainda hoje estão em andamento, e o estabelecimento de taxas alfandegárias mais baixas no comércio entre países desenvolvidos. A correta leitura desse contexto no estabelecimento de estratégias de internacionalização e de gestão internacional se faz necessária para que a organização oriunda de países emergentes possa auferir os melhores benefícios.

Essa análise do contexto tende a ser marcada por uma visão da imperfeição da globalização dos mercados, ou semi-globalização, como afirma Ghemawat (2003). Dada a visão estabelecida pela empresa sobre a forma como a globalização se estabeleceu em seus mercados e marca a base de sustentação doméstica a partir da qual suas estratégias são desenvolvidas, o plano de internacionalização e de gestão internacional podem melhor refletir as necessidades e possibilidades disponíveis para a organização, gerando assim os melhores resultados. O fato mais relevante é a empresa compreender quais as razões e motivações principais para sua internacionalização e organizar seu esforço para atendê-las. A literatura oferece uma miríade de opções nesse sentido, explorando diversas perspectivas para que o gestor compreenda e atue da melhor forma sob o ponto de vista de sua organização. Empresas de países emergentes, como ficou claro neste estudo, são motivadas de modo distinto daquele observado em empresas de países desenvolvidos, de modo que seus planos de expansão internacional tendem a ser igualmente díspares, com implicações de estratégia e marketing tal qual descritos na análise dos resultados da pesquisa de campo.

Aspectos de marketing internacional para empresas de países emergentes

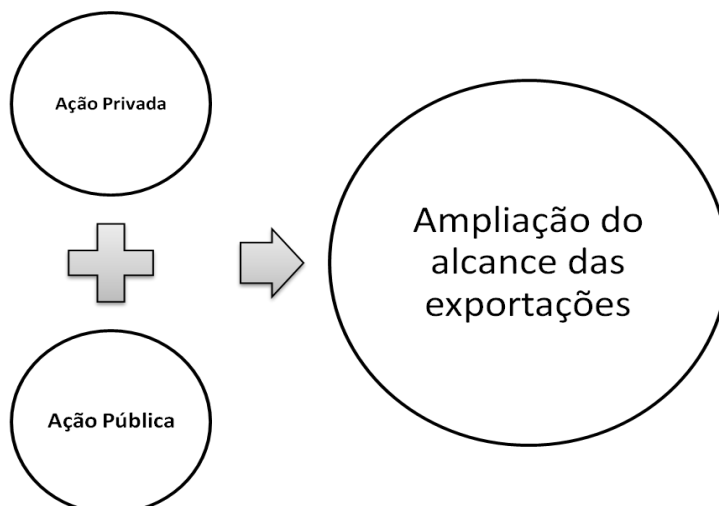
O entendimento do papel do marketing como organizador do processo de entrega de valor ao cliente deve levar as empresas de países emergentes a organizar suas ações em torno da identificação, desenvolvimento, comunicação e entrega de valor superior. Embora não seja possível afirmar que o valor superior de um produto esteja sempre associado a produtos mais sofisticados e tecnologicamente desenvolvidos, essa associação é frequente. Isto significa que as empresas de países emergentes tendem a entregar valor superior a seus clientes quando estruturarem operações mais complexas e capazes de produzir produtos com maior valor agregado.

Similarmente, a empresa de país emergente encontrará mais sucesso em sua atividade internacional se buscar o ponto ótimo entre a padronização e a adaptação de suas ações de marketing. É a análise cuidadosa do mercado que irá determinar o quanto é necessário de adaptação de seus produtos, estratégias de comunicação, precificação e distribuição, até o ponto em que a perda das economias de escala e de escopo resultantes da padronização for compensada por maior exploração dos mercados alvo. A exportação de produtos primários ou industriais de baixo valor agregado, com a aposta exclusiva no preço para a conquista de mercados tende a se mostrar progressivamente cada vez menos bem-sucedida.

Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H1

Empresas de países emergentes devem ampliar o alcance de suas exportações, reduzindo riscos associados à dependência de poucos países destino para o desenvolvimento de estratégias internacionais. Essa ampliação possivelmente estará associada a dois elementos: organizacionais e institucionais, conforme expresso no modelo abaixo.

Modelo de ação público-privada de acesso a novos mercados internacionais



Sob o ponto de vista organizacional, a ampliação de alcance de mercados está sujeita ao maior investimento da empresa em produzir produtos mais competitivos e em buscar mercados de modo proativo. Sob o ponto de vista institucional, a redução do risco oriundo da concentração em poucos mercados depende da capacidade articulada do setor público e privado para garantir acesso a mercados em um maior número de destinos, seja por meio de acordos comerciais, seja pela decisão política de mobilização de recursos.

Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H2

A globalização dos mercados deve ser vista pelas empresas de países emergentes como um fato permanente, cujos impactos atingem praticamente a todos os países, empresas e consumidores. Posicionar-se em mercados globais, extraindo desse posicionamento os benefícios dele advindos, é uma tarefa a ser desenvolvida de modo perene. Embora as organizações devam estar alerta a fatores contingenciais, o compromisso com o sucesso de sua inserção no longo prazo em mercados globais tende a garantir a sustentabilidade do negócio também no longo prazo. Em paralelo às ações das empresas, o setor público dos países emergentes deve mover esforços para conter as mudanças abruptas nas variáveis econômicas que afetam as atividades internacionais das empresas, ou agir de modo a compensar essas oscilações com medidas de incentivo à internacionalização das empresas, respeitando os limites da interferência estatal estabelecidos nas regras da OMC. Levando-se

em conta o fato de que os países emergentes são assim denominados também pelo fato de que seus mercados domésticos crescem a taxas superiores ao do restante dos países, é de se esperar que as empresas enfrentem uma cotidiana dicotomia entre explorar as oportunidades do mercado interno e manter sua adesão a projetos internacionais. Parece ser uma consequência lógica dessa necessidade a busca de estratégias que conjuguem esses dois objetivos simultaneamente. Ou seja, a busca de estratégias que ofereçam melhores perspectivas de exploração de oportunidades nos mercados domésticos integradas e apoiadas em esforços de internacionalização. A isso denominamos Estratégia Integrada Doméstica-Global - EIDG, conforme matriz abaixo.



A busca simultânea de exploração de oportunidades domésticas com a consistência da internacionalização da empresa – EIDG – é particularmente relevante para empresas de países emergentes e pode ser expressa por diversas ações. O fracionamento produtivo, por meio do qual a empresa integra-se em cadeias produtivas internacionais, aproveitando as competências e vantagens comparativas de empresas e países estrangeiros, é uma ação que permite à empresa manter-se internacionalizada e otimizar sua participação no mercado doméstico. A combinação de modos de internacionalização distintos e de atividades exportadoras e

importadoras oferece, similarmente, condições para que a empresa mantenha-se atuante no cenário global e em condições de atender às demandas domésticas, reduzindo inclusive os riscos cambiais por meio da composição de *hedge* natural. A construção de uma marca internacional também pode ser caracterizada como uma ação alinhada à EIDG, pois em países emergentes é comum a organização ser mais apreciada por seus clientes se possui uma marca internacionalmente reconhecida, ao mesmo tempo em que se protege contra eventuais oscilações da demanda, também frequentes em mercados emergentes. Estas e outras proposições teóricas alinhadas à EIDG devem ser desenvolvidas no campo teórico como ponto de apoio à gestão de empresas oriundas de países emergentes, buscando suprir a lacuna existente de modelos afeitos às suas necessidades específicas.

Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H3

Parece evidente que as empresas de países desenvolvidos concentram suas exportações em produtos denominados de “especializados” (bens finais e de capital) por encontrar aí as melhores oportunidades de lucros e de desenvolvimento econômico para seus países. Em países emergentes, a proporção entre produtos especializados e não especializados é bem mais equilibrada, registrando-se ainda um grande percentual de exportação de insumos primários, oriundos de extrativismo vegetal ou mineral. Mais uma vez, ações governamentais e do setor privado devem se concentrar no esforço de exportação de itens com maior nível de especialização. A combinação de transferência de tecnologias de ponta com o uso dos recursos naturais de países emergentes (particularmente Rússia e Brasil) tende a surtir efeitos positivos nessa proporção, conforme apresentado na figura abaixo.

**Modelo de Construção de Vantagem Competitiva
em mercados internacionais baseada em Diferenciação**



Dadas as limitações legais, oriundas das normas da OMC, para o fomento às exportações, os caminhos necessários tendem a apontar em outra forma de intervenção. O apoio à transferência de tecnologias, com financiamento e subsídios governamentais, aliado à taxaço de exportação de bens primários – expediente legalmente válido ante o marco regulatório da OMC – em associação à mudança de postura da própria indústria, deverá voltar-se à oferta de produtos cuja vantagem competitiva não seja apenas o custo baixo.

Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H4

A pesquisa de campo demonstrou que empresas de países emergentes têm obtido êxito na oferta de produtos com alto nível de dinamismo. Isso no entanto não tem sido suficiente para garantir uma posição nos negócios globais à altura das empresas de países desenvolvidos. Assim, parece lógico concluir que buscar produtos com alto grau de dinamismo parece ser uma variável não suficiente para garantir o sucesso no mercado internacional. Caberá a novas pesquisas refletir sobre a própria relevância da variável em si, para determinar se, apesar de não suficiente, ela é ao menos necessária.

No entanto, por razões ainda não exploradas, os volumes totais dos produtos priorizados por empresas de países emergentes são significativamente mais baixos do que aqueles verificados

em torno dos produtos de exportação priorizados por empresas de países desenvolvidos. A pesquisa acadêmica deverá jogar luz sobre este tema para identificar as razões e implicações práticas desta diferença.

Conclusões a partir da pesquisa de campo – Hipótese H5

Como foi explorado nas hipóteses anteriores, o esforço das empresas de países emergentes deverá se concentrar na busca de vantagens competitivas em mercados internacionais que não estejam apoiadas em custo. Esse esforço deverá trazer novas oportunidades internacionais a essas empresas, indo além dos mercados vizinhos. A grande dependência da proximidade geográfica detectada na pesquisa de campo relativa a esta hipótese pode ser entendida como expressão do custo logístico menor sendo usado como um componente importante para a conquista de mercados internacionais. Natural supor, no entanto, que as empresas deverão ser capazes de buscar outras vantagens competitivas, sob pena de ficarem limitadas a um pequeno conjunto de países-destino. Dessa forma, o esforço de segmentação internacional de mercados ficará privado de um conjunto mais amplo de variáveis, necessárias para determinar as melhores opções de atuação para as organizações de países emergentes, carentes de novos mercados que lhes garantam a necessária expansão.

Conclusões a partir do conjunto das hipóteses

Tendo em vista o conjunto das comparações desenvolvidas na pesquisa de campo para cada uma das hipóteses que foram testadas, é possível traçar um quadro geral dos caminhos que empresas de países emergentes devem seguir com o intuito de melhor se posicionarem nos mercados globais. A esse conjunto denominamos de Estratégias das Emergentes, englobando os principais elementos distintivos na comparação com a performance de empresas de países desenvolvidos, conforme apresentado na figura abaixo.

Modelo de Estratégia das Emergentes



O modelo propõe que a formulação de estratégias de internacionalização e de gestão internacional passe pela análise desses três elementos. O objetivo é perseguir, em primeiro lugar, um foco amplo na seleção de mercados, reduzindo a dependência seja de países vizinhos, seja de um pequeno conjunto de mercados com os quais a empresa tenha maior propensão inicial de acesso. Em segundo lugar, propõe-se nesse modelo que a organização desenvolva estratégias internacionais que resistam às contingências econômicas, conforme apresentado nas conclusões da hipótese H2. E por fim que a construção de compostos de marketing internacional por empresas de países emergentes privilegie soluções cujas vantagens competitivas estejam apoiadas na diferenciação da oferta, superando os limites da diferenciação em custo apoiada em vantagens comparativas dos países-sede e venda de produtos de baixo valor agregado. Por meio das métricas oferecidas no corpo desta tese, é possível trabalhar na construção de um índice que mensure a performance da empresa sob cada uma das perspectivas propostas no modelo, servindo adicionalmente como um balizador da capacidade governamental para promover iniciativas de gestão internacional alinhadas a esses objetivos.

Sugestões de novos estudos

Tendo em vista as limitações do escopo desta pesquisa, deixaram de ser explorados temas que parecem merecedores de novos trabalhos acadêmicos. Entre eles, destacam-se:

- Comparação entre empresas de países emergentes e de países desenvolvidos nas outras formas de internacionalização, pois o foco deste estudo limitou-se à comparação de sua atuação como exportadoras.

- Ainda explorando os demais modos de internacionalização, parece relevante verificar se os diversos modos são adotados na mesma proporção entre emergentes e desenvolvidos, ou se há alguma predominância em algum dos grupos.

- Sob o ponto de vista da análise desta tese, foram consideradas como um bloco as empresas atuantes nos países emergentes e nos países desenvolvidos. No entanto, é sabido que empresas atuantes em um país podem ter seu capital de origem – e eventual controle acionário e gerencial – em outro país. Sugere-se comparar estratégia e marketing de empresas de capital oriundo de emergentes com aquelas de capital oriundo de países desenvolvidos.

8 REFERÊNCIAS

- AABY, N. E.; SLATER, S. F. Managerial influences on export performance: a review of the empirical literature, 1978–88. **International Marketing Review**, v. 6, n.4, p. 53–68, 1989.
- AAKER, D., **Administração estratégica de mercado**, 5ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2001.
- AEB: **Evolução do Comércio entre Brasil e demais Países do Mercosul(2006)**; disponível no sítio: http://www.aeb.org.br/Estatisticas_Comercio_Exterior_2006.pdf, acesso em 07/04/2008, 13h:10min.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, Oxford, v.11, n.3, p.347-363, June 2002.
- ANDERSON, E.; COUGHLAN, A. T. International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels of Distribution. **Journal of Marketing**, v. 51, n. 3, p.71-82, 1987.
- ANDERSON, E.; GATINGNON, H. Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, v. 17, n. 3, p. 1-26, 1986.
- ANSOFF, Igor. **Corporate Strategy**. New York: McGraw-Hill, 1965.
- AULAKH, P.S. e KOTABE, M. An assessment of theoretical and methodological development in international marketing:1980-1990. **Journal of International Marketing**, v.1, n.2, p.5-28, 1993.
- BATEMAN, T.E e SNELL, S.A. **Administração-Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.
- BARBERO, Edson Ricardo. **Estratégia Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa**. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Junho, 2003.
- BARNEY, Jay B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Journal of Management, v. 17, n.1, p. 99-120, 1991.
- BAUMANN, Renato e MUSSI, Carlos - **Mercosul: Então e Agora** - CEPAL - COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE - Escritório no Brasil LC/BRS/R.159 Maio de 2006.
- BEAMISH, P.W. et al. **The performance characteristics of Canadian versus U.K. Exporters in Small and medium sized firms**. Management International Review, v.33, n.2, 1993.
- BELL, J. **The internationalization of small computer software firms: a further challenge to “stage” theories**. European Journal of Marketing, 29/8, p.60-75. 1995.

BRITTO, Ricardo Pitelli de; BRUNHARA, Aldo José; BRITTO, Elaine Mandotti de Oliveira - **China e Brasil, Parceiros ou Concorrentes no Comércio Internacional?** - VII SEMEAD, FEA-USP, São Paulo, 2004.

BURTON, F; SCHLEGELMILCH, B. **Profile analysis of non-exporters versus exporters grouped by export involvement.** *International Management Review*. Vol. 27, numer 1, 1987, p. 38-49.

CALOF Jonathan L.; BEAMISHT Paul W. *Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization*, *International Business Review* Vol. 4, No. 2, pp. 115-131, 1995.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; HEMAIS, Carlos Alberto, *Internacionalização de Serviços: Relativização das Generalizações do Modelo de Uppsala*, ANPAD, 2005.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, n. 8, Nov. 1980.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, R. Internal determinants of export marketing behavior : an empirical investigation. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 2, p. 114-119, 1981.

CHEN Lisa Y; MUJTABA Bahaudin. **The Choice of Entry Mode Strategies and Decisions for International Market** Ex...*Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Mar 2007; 10, 2; ABI/INFORM Global.

CHURCHILL, G.A; PETER, J.P., **Marketing - Criando Valor para os Clientes Saraiva**, São Paulo, 2002.

CZINKOTA, M. R.; RONKAINEN I. A. **International Marketing**. 7. ed. Estados Unidos: Thompson, 2004.

DIB, Luis Antonio; CARNEIRO, Jorge. **Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas**. ENANPAD, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) : prática e princípios**. 2.ed. São Paulo: 1987

DUNNING, J. H. The theory of international production. *The International Trade Journal*, v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988.

DUPAS, Gilberto. **Globalização e exclusão social**. 3a Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

ERIKSSON Kent et al, **Experiential knowledge and cost in the internationalization process** *Journal of International Business Studies*; Second Quarter 1997; 28, 2; ABI/INFORM Global FMI, **WORLD ECONOMIC OUTLOOK - Globalization and Inflation**, FMI, 2006.

FISCHER, B. B. **Relação Entre Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora Resultante em Empresas Brasileiras**, ANPAD, 2006.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; SETTE JR, Elmo Luiz Machado. **Grau de Internacionalização de empresas**: um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará, ENANPAD 2005.

FLEURY, A. C. C. e FLEURY, M. T. *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

Hirshleifer, Jack. *The Paradox of Power*. Economics and Politics. 3(3):177-200(1991).

GARCIA Sheila Farias Alves, LIMA Gustavo Barbieri; **Redes Interorganizacionais de Cooperação para Internacionalização**, ENANPAD, 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **Semiglobalization and international business strategy**. Journal of International Business Studies. 2003. No. 34, pp. 138–152.

GOLDMAN Sachs - Sandra Lawson, Roopa Purushothaman - **“Dreaming with BRICs - The Path to 2050”** – CEO CONFIDENTIAL - Issue 2003/12 - October 2003.

GRANT, Robert M. **Contemporary strategy analysis**: concepts, techniques and applications. 2 ed, Oxford: Blackwell Publisher, 1995.

Green, J., e S. Scotchmer. On the Division of Profitin Sequential Innovation. RAND Journal of Economics 26, 20-23, 1995.

GRINGS, Ricardo; RHODEN, Maria I. S. **Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda**: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - **XXIX ENANPAD**,2005, Brasília-DF

GRISI, Celso Cláudio de Hildebrand, MASINI, Nildo e BRITTO, Ricardo Pitelli. *Tradings: presença brasileira no cenário econômico mundial*. São Paulo: Saraiva, 2003.

GRISI, C.C.H. *Uma análise de marketing sobre a expansão do comércio exterior brasileiro*. Tese (Livre-docência). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2001.

GRÖNROOS, C. *Service Management and Marketing*. Toronto, Lexington Books, 1990.

GUILLÈN, Mauro F. *Experience, Imitation, and the sequence of foreign entry: wholly owned and joint-venture manufacturing by South Korean firms and business groups in China, 1987–1995*, Journal of International Business Studies 34, 185–198 (2003).

HASHAI, Niron; ALMOR, Tamar. *Gradually internationalizing ‘born global’ firms: an oxymoron?* International Business Review, Israel, April 2004.

HAMEL, G. e PRAHALAD, G.K. *Competindo pelo Futuro*. São Paulo: Editora Campus, 1995.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D. *Strategic Management – Competitiveness and Globalization*, Terceira Edição, Cincinnati: ITO, 1999.

HOLLENSSEN, S. *Global Marketing*, Prentice Hall, 2nd. Edition, 2001, 667p.

IANNI, Octavio. **Teorias da Globalização**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

INKPEN, A.C. e BEAMISH, P.W. *Knowledge, Bargaining power and instability of joint-ventures*, Academy of Management Review, v.22, 1997.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, 7/4, p.11-24. 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – four Swedish cases. *Journal of Management Studies*. 1975.

KANTER, Rosabeth Moss. *Classe Mundial, uma agenda para gerenciar os desafios globais em benefício das empresas e das comunidades*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KATSIKEAS, Constantine S.; DENG, Shenliang L.; WORTZEL, Lawrence H., Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. **Journal of International Marketing**, v. 5, Issue 4, p. 53. 1997.

KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.

KERLINGER, F.N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: EPU / EDUSP, 1980.

KNIGHT, G.A.; CAVUSGIL, S.T. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. Proceedings of the third CIMaR Symposium. Odense, Denmark: Odense University, 1995.

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, P., **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2002.

_____ **Marketing para o século XXI**. São Paulo: Futura, 2000.

KRUGMAN, Paul R. & OBSTFELD, Maurice – **Economia Internacional** - 5ª edição - Makron Books, São Paulo, 2001.

KUEMMERLE, Walter, *The drivers of foreign direct investment into research and development: An e...Journal of International Business Studies*; First Quarter 1999; 30, 1; ABI/INFORM Global, pg. 1

LANGHOFF, T. The influence of culture differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Ed.) **The nature of the international firm**. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1997. p. 135-64.

LIMA, Geraldine Aparecida Neves de; LIMA Juvêncio Braga de; TAKAKI Heloísa Rosa de Carvalho. **Confiança e Aprendizagem Organizacional na Formação de Consórcios de PMEs para Exportação**. ENANPAD 2005.

LOVELOCK; WRIGHT. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva. 2001.

LYLES, M.A.; SALK, J.E. (1996) Knowledge Acquisition from Foreign Parents in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*. Special Issue. 877 - 903.

MACHADO Marcelo André, BRANCO Patrícia Langaro, **Consórcios De Exportação: Um Estudo Comparativo entre o Modelo Brasileiro Apex e o Modelo Italiano Federexport**, ENANPAD, 2005.

MACHADO João Bosco Mesquita, FERRAZ Galeno Tinoco; **Comércio Externo Da China E Efeitos Sobre As Exportações Brasileiras**; LC/BRS/R.155. CEPAL, Escritório no Brasil, Março de 2005.

MADSEN, T.K. *Successful export marketing management: some empirical evidence*. *International marketing review*, v.6, n.4, 1989.

MAIA, J. M. **Economia internacional e comércio exterior**. 8a edição, São Paulo: Atlas, 2003.

MENDONÇA. **Os Contratos de Licenciamento e a Eficiência Técnica dos Setores Industriais Brasileiros: Uma Análise à Luz do Método de Fronteira Estocástica e da Análise Envoltória de Dados (DEA)**, Revista Economia. Set/Dez 2006.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia**. São Paulo: Editora Bookman, 1999.

NAGLE, Thomas T. e HOLDEN, Reed K. - **Estratégia e Táticas de Preços** – um guia para decisões lucrativas. 3ª Ed. São Paulo: Pearson e Prentice Hall, 2003.

NAIDU, S.M. PRASAD, K. Predictors of export strategy and performance of small and medium-sized firms. **Journal of Business Research** v.31, 1994. pp. 107–115.

NASSAR, A. A. **Produtos da Agroindústria de exportação Brasileira: uma análise das barreiras tarifárias impostas por EUA e EU**. Tese de Doutorado FEA/USP, 2004.

OHMAE, K. **O continente invisível**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

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

_____. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553, Sept. 2005.

PACAGNAN, Mario Nei. Alianças estratégicas e redes colaborativas como alternativa

competitiva para o pequeno varejista: um estudo de comparativo. São Paulo: Revista de Gestão USP, 2006, v. 13, n. especial, p. 19-30.

PAN, Yigang; TSE, David K. Cooperative Strategies between foreign firms in an overseas country. *Journal of International Business Studies*. V.27, n. 5. p. 929 – 946, 1996.

PENG, Mike; ILINITCH, Anne. *Export intermediary firms: A note on export development research*. *Journal of International Business Studies*; Third Quarter 1998; 29, 3.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. 3.d edition. Oxford, England: Oxford University Press. 1959.

PETERSEN, B. ; PEDERSEN, T., Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model – In: Björkman & Forsgren – The nature of the international firm – Copenhagen Business School Press - pp. 117- 34, 1997.

PORTER, M.E. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1990.

PRAHALAD, C. K. e HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, May 1990.

PUNNET, B.J.; RICKS, D.A. *International Business*. Boston, Mass.: PWS. Kent, 1994.

RAJU, P.S. Consumer behavior in global markets: the A-B-C-D paradigm and its application to eastern Europe and the Third World. *Journal of Consumer Marketing*. Volume: 12 Issue: 5 Page:37 – 56 (1995).

REID, S. Firm internationalization, transaction costs and strategy choice. *International Marketing Review*, 1/2, p.44-56. 1983.

REZENDE, S. F.; VERSIANI, A.F. Relacionamento inter-subsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais. In: Encontro Anual da Anpad, 29, 2005, Brasília. Anais Eletrônicos. Rio de Janeiro: Anpad, 2005.

RICART, J; ENRIGHT, M; GHEMAWAT, P.; HARS, S; KHANNA, T. New Frontiers on international strategy. *Journal of International Business Studies*, 35: 175:200, 2004

RUIZ, F.M., **Exportações brasileiras: Fatores explicativos da participação das micro e pequenas empresas (MPE)**. Dissertação de Mestrado, FEA-USP, São Paulo, 2005.

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

SCHNEIDER, A. C. SANT`ANNA, O. **Processo de Internacionalização de uma empresa do Setor Moveleiro: um estudo de caso**. Dissertação de mestrado profissional, Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

SETHI, S. P e ELANGO, B. *The influence of “country of origin” on multinational corporation global strategy: A conceptual framework.* Journal of International marketing, North-Holland, n.5, pg.285-298, 1999.

SOUZA, R.C.; SPINOSA, L. M., **Um modelo de empreendedorismo corporativo integrado a conceitos classe mundial.** In: III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina CIPEAL, 2004, Rio de Janeiro. Anais III Conferência Internacional de Pesquisa em Empreendedorismo na América Latina CIPEAL. Rio de Janeiro : CIPEAL, 2004. v. 1. p. 1-12.

TRIM; LEE *An internationally focused synthesised marketing strategy underpinned by qualitative research,* *Journal of International Business Research;* 2006; 5, 1; ABI/INFORM Global, 2006.

UNCTAD – **WORLD INVEST REPORT – THE SHIFT TOWARDS SERVICES.** New York and Geneva: 2004.

UNCTAD – **trade Developmente report.** New York and Geneva: 2006

WAN, W. P. e HOSKINSSON, R. E. **Home Country environments, corporate diversification strategies e firm performace.** *Academy of Management Journal,* Volume 46, n.1, pg. 27-45, 2003.

WELCH, Denice E.; WELCH, Lawrence S.. *The Internationalization Process and Networks: A Strategic Management Perspective.* **Journal Of International Marketing,** Chicago, v. 4, n. 3, p.11-28, 1996.

WICKRAMASEKERA, Rumintha; OCZKOWSKI, Edward. *Stage Models Re-visited: A Measure of the Stage of Internationalisation of a ...* *Management International Review;* 2006; 46, 1; pg. 39.

WTO – World Trade Organization – *Subsidies, trade and the WTO.* 2006.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de Serviços: A Empresa com Foco no Cliente.** 2.ed. Porto Alegre: Bookman., 2003.

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](#)