



Estratégia Global: um ensaio teórico sobre a evolução do termo estratégia de internacionalização de empresas

Cândida Barreto Galdino¹, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da Costa²

¹Aluna e pesquisadora do curso de Tecnologia em Comércio Exterior – IFRN. e-mail: candida.comex@gmail.com

²Doutoranda em Administração pela UFRN e Professora de Administração do IFRN. lucia.lucio@ifrn.edu.br

Resumo: O presente artigo apresenta pressupostos teóricos acerca das estratégias de internacionalização de empresas como forma de esclarecer algumas das possibilidades que podem ser utilizadas neste processo. Dentre os modelos de internacionalização, foram escolhidos para ser tratados aqui, em sua ordem de evolução, a teoria de Uppsala, o paradigma eclético de Dunning, os determinantes da vantagem competitiva das nações e a visão baseada em recursos. Previamente, os fatores motivadores do processo de internacionalização também são apresentados. Para a apresentação dos conceitos relatados neste artigo se fez necessária a leitura de vários artigos publicados anteriormente, inclusive estudos voltados para o cenário brasileiro, que muito contribuíram para o desenvolvimento de pesquisas com foco em internacionalização de empresas. Como conclusões, reconhecemos a importância de cada uma das teorias como norteadoras para o processo de internacionalização, porém, a complexidade do tema sugere também a elaboração de pesquisas empíricas, principalmente que englobem todo o cenário brasileiro ou regiões específicas, como o Nordeste, por exemplo.

Palavras-chave: Comércio internacional, estratégias, internacionalização de empresas, teorias da internacionalização

1. INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização influenciaram fortemente as relações comerciais modificando a competição internacional e fazendo com que seja necessária a criação de novas estratégias em negócios internacionais. Este processo de globalização é caracterizado, principalmente, por constante inovação, mudanças na economia e política. Os estudos sobre internacionalização de empresas tiveram início por volta de 1960 diante destes aspectos e do aumento da comercialização entre países.

Neste ensaio teórico foram selecionadas como estratégias de internacionalização a teoria de Uppsala, o paradigma eclético de Dunning, os determinantes da vantagem competitiva das nações e a visão baseada em recursos. Tais teorias são resultados de debates acadêmicos ao longo de vários anos, portanto, sua revisão teórica busca contribuir para o entendimento acerca do processo de internacionalização para que, posteriormente, estes pressupostos possam ser aplicados em uma pesquisa empírica.

O tema internacionalização é de grande relevância por vários motivos dos quais podemos destacar a sua complexidade, uma vez que ele é tratado por diversas abordagens teóricas as quais apresentam várias possibilidades para este processo e pelo aumento do número de negócios internacionais. Dessa forma, o estudo das teorias de internacionalização e o seu entendimento podem levar a uma melhor implementação das estratégias internacionais possibilitando às empresas, dentre outras coisas, o alcance de maior escopo geográfico.

O objetivo deste trabalho é apresentar os principais pressupostos teóricos que envolveram a evolução do termo internacionalização de empresas através de vários trabalhos realizados na área de Gestão Internacional.

2. FATORES QUE MOTIVAM A INTERNACIONALIZAÇÃO



No que se trata de negócios internacionais, são notados dois campos de pesquisa de perspectiva motivacional, o primeiro investiga estímulos internos e externos que influenciam as decisões da firma para a internacionalização. O segundo dá ênfase ao papel do empreendedor na identificação de oportunidades no comércio internacional, entendendo que estas percepções são fundamentais para estimular as operações internacionais.

Os estímulos às exportações são conceituados no estudo de Leonidou (1995) como fatores que influenciam a decisão da firma para iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. Estes estímulos são afetados por forças antecedentes derivadas de três fontes principais: características individuais, que são percepções do tomador de decisões, características organizacionais, onde destaca-se objetivos corporativos, e características ambientais, como localização do país, disponibilidade de insumos para produção, condições econômicas, infraestrutura entre outros. Os estímulos internos são associados às características individuais e organizacionais da firma, uma decisão internacional motivada por estes fatores é considerada racional. Já os estímulos externos se relacionam com o ambiente onde a firma está inserida, doméstico ou internacional, e uma decisão motivada por estes fatores é vista como menos racional.

O segundo campo que trata de motivação internacional é o empreendedorismo, o qual é definido por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) como um processo organizacional amplo que está inserido na cultura da firma e que busca, por meio da exploração de oportunidades surgidas no mercado internacional, gerar valor para a firma. Para obter vantagens das oportunidades que surgem no mercado internacional, o capital humano empreendedor é fundamental uma vez que a percepção deste é um fator individual capaz de motivar a internacionalização da firma.

3. A TEORIA DE UPPSALA

A Teoria de Uppsala, mais tarde sucedida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, surgiu em meados de 1970 a partir de estudos na Universidade de Uppsala acerca de como as empresas suecas realizavam seus negócios internacionais. Os primeiros a formalizar este modelo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), buscavam investigar os meios pelos quais as empresas escolhem os mercados e quais as estratégias de entrada utilizadas para a internacionalização. Basicamente, a teoria propõe que o nível de experiência é critério determinante para a expansão global, pois ele ajuda a identificar oportunidades e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização (OLIVEIRA, MORAES, KOVACS, 2009)

Algumas das principais contribuições do Modelo de Uppsala foi a constatação de que as firmas internacionalizavam suas operações de maneira gradual e incremental como consequência do seu crescimento, saturação do mercado doméstico e pelas incertezas a respeito do mercado estrangeiro. Assim, a entrada das firmas no mercado internacional é realizada a partir de um baixo comprometimento de recursos, representados por exportações indiretas, que aumentam conforme a firma adquire experiência atingindo o nível mais elevado. Dessa forma, a firma inicia suas operações com pequenos investimentos, uma vez que há incertezas e informações limitadas sobre o mercado de destino (JOHANSON E VAHLNE, 1977, 1990), e vai utilizando outros modos de operação que envolvem maior comprometimento, de maneira gradual, conforme obtém conhecimento. As operações de entrada seguem quatro estágios, apresentados a seguir: (1) Atividades de exportação irregulares, (2) atividades de exportação por meio de representantes, (3) escritório de vendas e (4) produção local.

Quanto à escolha de mercados para os quais a empresa pretende realizar operações comerciais, esta é relacionada com o conceito de “distância psíquica”, o qual é dado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) como “fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informação entre a firma e o mercado”. Tal conceito baseia-se no fato de que a realização de negócios fora do ambiente nacional gera incerteza, principalmente diante de um mercado que apresente características muito diferentes do país onde a empresa reside. Considerando este aspecto, para a Escola de Uppsala, as firmas devem iniciar suas operações em mercados internacionais psiquicamente próximos, ou seja, que apresentem características o mais próximo possível do mercado doméstico, tais como linguagem, práticas de negócios, ambiente econômico, sistema político-legal e infraestrutura (KLEIN E ROTH, 1990). Em



seguida, a empresa pode ir alcançando mercados mais distantes de maneira gradual. Por vezes, a distância psíquica é correlacionada com a distância geográfica, porém, é importante observar que esta relação não é válida para todos os países. Um exemplo claro é que, embora os Estados Unidos e Cuba possuam proximidade geográfica, são muito diferentes entre si (ROSA E RHODEN, 2007).

Uma evolução do Modelo de Uppsala englobou o conceito de redes de relacionamentos (*networks*) como um facilitador do grau de internacionalização trazendo benefícios para ambas as partes. Pelo estabelecimento de redes de relacionamento internacionais, de negócios ou pessoais, a firma será motivada a escolher outras formas de entrada no mercado internacional sem necessariamente seguir o modelo de Uppsala.

4. O PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

O Paradigma Eclético apresentado por Dunning (1988) busca identificar os fatores que influenciam a ação e produção da firma no exterior afirmando, em linhas gerais, que a motivação para o comprometimento da firma com o mercado estrangeiro depende se esta identifica vantagens de propriedade, vantagens de localização e internalização (*ownership, location, internalization – OLI*).

As vantagens de propriedade são fatores específicos da firma relacionados à posse de recursos intangíveis, por exemplo, capacidades gerenciais que aplicadas podem dar competitividade ao país no exterior (CHILD E RODRIGUES, 2009). Vantagens de propriedade também podem ser adquiridas e desenvolvidas (ROSA E RHODEN, 2007) podendo ser exemplificadas nesse caso como propriedades de tecnologia e marcas, maior acesso à informação, insumo, e capacidade para pesquisar e desenvolver novos produtos.

Para Child e Rodrigues (2009), “as vantagens de localização se dão por decisões de investir em países que oferecem oportunidades de mercado ou de produção superiores”, ou seja, a firma deve avaliar onde será mais vantajoso aplicar seus recursos: em seu próprio país ou em um mercado estrangeiro. Para isso, fatores como preço, produtividade, infraestrutura, governo, e aspectos relacionados à “distância psíquica” devem ser considerados.

As vantagens de internalização, por sua vez, dependem das vantagens de propriedade, pois de acordo com elas a empresa irá decidir se deve explorar as vantagens ela mesma ou outras firmas, através de contratos de licenciamento, por exemplo. Observa-se que, quanto maiores forem as vantagens de propriedade, maiores serão os incentivos para que as empresas explorem os recursos através delas mesmas. Os benefícios da internalização podem ser, entre outros, maior eficiência dos processos e redução de custos.

A análise das vantagens de propriedade, de localização e internalização devem contribuir para nortear as decisões da firma no momento de realizar investimentos diretos no exterior.

5. DETERMINANTES DA VANTAGEM COMPETITIVA DAS NAÇÕES

Proposto por Michael E. Porter, os determinantes da vantagem competitiva das nações compõem o chamado Modelo Diamante e partem do princípio que a vantagem competitiva internacional é influenciada por características nacionais. Assim, como é colocado por Oliveira, Moraes e Kovacs (2009), este modelo propõe identificar quais características determinam a vantagem competitiva das nações e ao mesmo tempo serve como explicação para o fato de algumas regiões serem mais competitivas que outras. Os autores também comentam que os determinantes da vantagem competitiva de Porter se diferenciam da teoria de Uppsala porque estes pregam que a empresa sozinha tem pouca importância, uma vez que o sucesso internacional está relacionado ao ambiente nacional e o efeito de um estado atingirá os demais. Para Porter (1989) a vantagem competitiva será dada por: condições dos fatores, condições da demanda, indústrias correlatas e de apoio, e por fim, estratégia, estrutura e rivalidade.

Os chamados fatores de produção são elementos essenciais em qualquer indústria, tais como trabalho, terra, recursos naturais, capital e infraestrutura podendo ser agrupados várias categorias: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infraestrutura.



Atualmente, fatores mais avançados tais como recursos humanos qualificados e base tecnológica são de fundamental importância para as indústrias. Para a criação de vantagem competitiva, os fatores devem ser empregados de maneira eficiente e efetiva, assim, não adianta o país ter uma grande quantidade de fatores disponíveis se eles não forem bem utilizados (PORTER, 1989).

As condições de demanda referem-se a como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores, ela “determina o rumo e o caráter da melhoria e inovação pelas empresas do país” (PORTER, 1989). As condições de demanda contribuem, então, no sentido de informar sobre as necessidades dos clientes e, a cada vez que eles fazem maiores exigências por menores custos e inovação, pressionam as firmas a responder aos desafios internacionais e assim tornarem-se mais competitivas. Porém, Porter (1989) afirma que para entender as necessidades dos compradores é necessária uma comunicação aberta entre eles e a administração.

As indústrias correlatas e de apoio são a presença de fornecedores internos competitivos no mercado internacional, ou seja, capazes de entregar insumos com maior eficácia, custo e flexibilidade afetando positivamente o desempenho da empresa nacional (OLIVEIRA, MORAES E KOVACS, 2009). Dessa forma, a presença de fornecedores competitivos cria vantagens para outras indústrias, porém, assim como ocorre com as condições de demanda, a alta administração precisa estabelecer relações, neste caso, com os fornecedores mais próximos. Porter (1989) explica que esses relacionamentos, ligados à inovação e aperfeiçoamento, geram vantagens competitivas uma vez que os fornecedores proporcionam às empresas novas oportunidades. O autor também salienta que ter fornecedores competidores locais no mercado interno é mais vantajoso do que buscar fornecedores no mercado internacional, embora estes estejam qualificados.

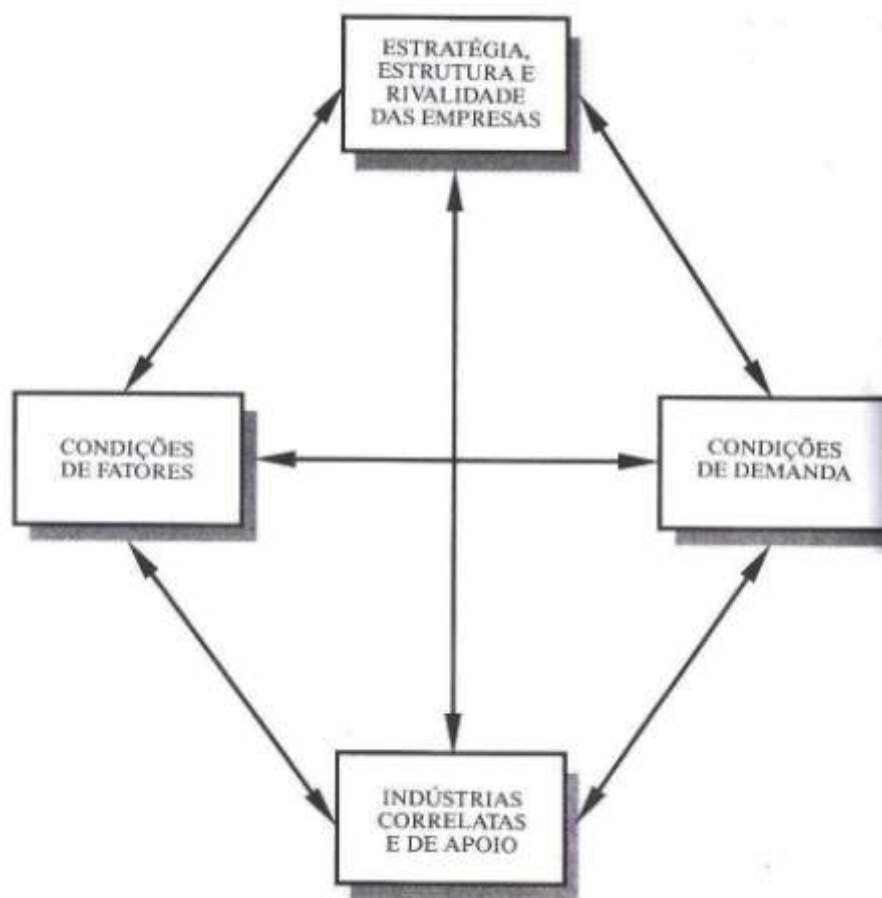


Figura 1: O modelo diamante (PORTER, 1989).



6. A VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

A RBV (*resource-based-view*) diferente do modelo Diamante, não está voltada para as indústrias, mas sim para empresas. Barney e Hesterly (2007) explicam RBV como “um modelo de desempenho com foco nos recursos e capacidades controlados por uma empresa como fontes de vantagem competitiva” assim, a organização é vista como um portfólio de recursos os quais devem ser questionados na elaboração de suas estratégias de forma a permitir ou ampliar a vantagem competitiva e definir a sequência de entrada em novos mercados (OLIVEIRA, MORAES, E KOVACS, 2009). Quanto aos recursos, estes podem ser tangíveis ou intangíveis e capacidades, um subconjunto dos recursos. Ambos variam de empresa para empresa embora elas estejam inseridas no mesmo setor. Para determinar a competitividade de um recurso ou habilidade é utilizado o modelo VRIO, o qual considera as seguintes características: valor, raridade e imitabilidade.

Um recurso ou capacidade é:

Valioso?	Raro?	Custoso de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações competitivas
Não	—	—	Não	Desvantagem competitiva
Sim	Não	—	↕	Paridade competitiva
Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim		Vantagem competitiva sustentável

Figura 2: O modelo VRIO (BARNEY E HESTERLY, 2007)

Os recursos de uma empresa serão valiosos quando eles permitem que a empresa explore uma oportunidade externa ou que tenha capacidade para neutralizar uma ameaça externa. Normalmente, o valor dos recursos é perceptível quando há receitas altas ou custos baixos, ou ambos simultaneamente, o que mostra que recursos valiosos aumentam o desempenho da organização.

Um recurso será considerado raro se outras empresas não o utilizarem, pois, “se determinado recurso ou capacidade é controlado por muitos concorrentes, então tal recurso dificilmente será uma fonte de vantagem competitiva para qualquer um deles” (BARNEY E HESTERLY, 2007), ou seja, quando mais menos utilizado for determinado recurso, mais raro ele será, e, conseqüentemente, maior será a vantagem competitiva da instituição que o possui.

Quanto à imitabilidade dos recursos, esta refere-se a quanto custa à empresa adquirir ou desenvolver um recurso comparada à outras empresas. Aquela empresa que consegue inovar criando um recurso que seja custoso ou difícil de ser imitado pelos outros concorrentes, certamente possuirá maior vantagem competitiva. Para Barney e Hesterly (2007) a imitação pode ocorrer por duplicação direta ou substituição. Pela duplicação direta, a empresa que pretende imitar os recursos duplicada diretamente aquelas da empresa que possui a vantagem competitiva, porém, se este recurso for fácil de imitar, a vantagem competitiva que ele proporciona tende a ser passageira para todos. Pela outra opção, a empresa busca substituir um recurso por outro. Assim como no caso anterior, se este recurso for fácil de ser substituído, a vantagem competitiva tende a ser passageira para todos.

7. CONCLUSÕES

O fenômeno organizacional internacionalização é um conceito em evolução que parte desde os estudos de estratégia nos anos 50 e toma sua atual forma a partir da década de 70, e se acelera com a dinâmica do mercado na realidade atual. Além dessa evolução conceitual, as abordagens comportamentais e econômicas da internacionalização traduzem os paradigmas sob os quais o fenômeno é lido. Nesse sentido presente trabalho tratou sobre os pressupostos teóricos que envolveram a evolução do termo internacionalização de empresas através de vários trabalhos



realizados na área de Gestão Internacional. Foi possível verificar através deste estudo que desde 1960, a necessidade de comercializar entre países passou a ser registrada, surgindo a necessidade de desenvolvimento das teorias aqui apresentadas, em sua ordem de evolução: A teoria de Uppsala, o paradigma eclético de Dunning, os determinantes da vantagem competitiva das nações e a visão baseada em recursos.

Como limitações, nota-se que as teorias de internacionalização de empresas tem aplicações diferentes em cada economia o que sugere que, diante dos aspectos que compõe o processo de internacionalização de empresas e pelo entendimento de que há um amplo espaço para o desenvolvimento de pesquisas que envolvam os fatores determinantes para o aumento do grau de internacionalização, as novas pesquisas nesta área devem ser direcionadas à realidade brasileira.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. Ver No Livro: Prentice Hall, 2007.

DIMITRATOS, P.; PLAKOYIANNAKI, E. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 187-215, 2003.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol. 19, n. 1, p. 1 – 31, Spring 1988.

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

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of export channel structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

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

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de; MORAES, Walter Fernando Araújo de; KOVACS, Erica Piros. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir De Miranda. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 3, p. 59-73.

PORTER, Michael. **Vantagem Competitiva Das Nações**. Ver No Livro: Campus, 1989.

ROSA, Patrícia Rodrigues da; RHODEN, Marisa Ignez Dos Santos. **Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso**. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br>>. Acesso em: 20 jun. 2012.



HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A.. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.1-16, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br>. Acesso em: 01 jul. 2012.

HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um *survey* com empresas brasileiras de manufaturados. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro, ANPAD, 2006.