

# RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EM MERCADOS ESTRANGEIROS E PERFORMANCE EXPORTADORA RESULTANTE EM EMPRESAS BRASILEIRAS

RELATION BETWEEN STRATEGIES OF ENTRANCE IN FOREIGN MARKETS AND THE RESULTING EXPORTING PERFORMANCE IN BRAZILIAN COMPANIES

---

Bruno Brandão **FISCHER**

FGV Management – MBA em Gestão Empresarial

bruno.brandao.fischer@gmail.com

## Resumo

Esta pesquisa disserta sobre a relação entre modos de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora. Trata-se de um estudo exploratório sobre estratégias de internacionalização e mensuração de desempenho, seguido por uma etapa analítico-relacional das evidências de influência que uma modalidade de entrada em mercados internacionais pode ter sobre a performance. A finalização desta pesquisa foi feita através da aplicação de questionários EXPERF em 332 empresas dos estados do Rio Grande do Sul e São Paulo que desenvolvessem atividades de exportação direta ou indireta, que tivessem *joint ventures* no exterior, que tivessem adquirido empresas em outros países ou que tivessem subsidiárias próprias internacionais. Os resultados deste estudo apontam os níveis comprovados estatisticamente de efetiva interligação entre os meios utilizados de internacionalização e a performance resultante para as empresas que estiveram presentes na abordagem quantitativa, clarificando importantes aspectos da metodologia de entrada em mercados estrangeiros para organizações brasileiras que desenvolvem atividades comerciais no exterior.

**Palavras-chave:** Modos de Entrada – Performance Exportadora – Modelo EXPERF – Exportação – Subsidiárias Próprias – Joint Ventures – Aquisição – Licenciamento.

## Abstract

This study deals with the relation between forms of insertion in foreign markets and export performance. It is an exploratory study about internationalization strategies and performance measurement, followed by an analytical-relational phase focusing on the evidences of influence that one modality of insertion in international markets may have on performance. Finally, EXPERF scale questionnaires were applied to 332 companies of the states of Rio Grande do Sul and São Paulo that develop direct or indirect export activities, have joint ventures abroad, have acquired companies in other countries or that have their own international subsidiaries. The results of this study point to statistically corroborated levels of effective interconnection between the used modes of internationalization and the resulting performance for the companies that were present in the quantitative approach, clarifying important aspects of the methodology of insertion in foreign markets for Brazilian organizations that develop commercial activities abroad.

**Key-words:** Entry Modes – Exporting Performance – EXPERF Framework – Exporting – Wholly-Owned Subsidiaries – Joint Ventures – Acquisitions – Licensing.

## Introdução

O processo de entrada no mercado internacional vem ganhando importância e relevância nos mais diferentes aspectos econômicos e culturais. O surgimento de blocos, de tratados de cooperação e a queda de barreiras de entrada em mercados estrangeiros ampliam as fronteiras da competição comercial. Cateora; Graham (1999) colocam que as empresas que triunfarão no século XXI serão aquelas capazes de se adaptarem às mudanças constantes e aos novos desafios, o que denota a importância do marketing internacional num ambiente econômico global em franco crescimento.

Internacionalizar-se não significa apenas alcançar novos mercados, mas fortalecer uma marca, obter conhecimento e defender uma posição competitiva. O sucesso ou o fracasso de uma empresa no século 21 dependerá da sua capacidade de competir efetivamente em mercados globais (ZOU; CAVUSGIL, 1996). É claro que, quando uma empresa passa a atuar em um mercado internacional, há uma agregação do nível de incerteza (PIPKIN, 2000), mas, por outro lado, os riscos inerentes a um mercado em particular são dirimidos, tornando a empresa menos dependente de oscilações mercadológicas regionalizadas.

Entretanto, para obter êxito no processo de internacionalização de um produto ou instituição, é indispensável o uso de uma abordagem correta dos modos de entrada no mercado-alvo. Cada um dos métodos de inserção mercadológica possui características próprias que ajudam as empresas de formas distintas a lidar com os riscos de atingir determinados mercados-alvo (BROUTHERS, BROUTHERS ; WERNER, 2000).

Todavia, o conhecimento acerca dos resultados obtidos através dos modos de entrada é muito escasso e pouco disseminado, levando as organizações a escolherem métodos potencialmente inadequados, sem avaliar se a estratégia escolhida responderá e se adequará satisfatoriamente aos seus objetivos.

Desta forma, administradores estão cada vez mais interessados em planejamento de longo prazo, e buscando crescimento corporativo através de

seleção de novos mercados e desenvolvimento de estratégias de entrada apropriadas (YIP, 1982). Mas a que se refere o termo “apropriado”, quando relacionado a estratégias de internacionalização?

É justamente este o ponto crucial deste estudo: relacionar os modos de entrada de uma empresa em mercados estrangeiros à performance exportadora alcançada, tentar entender as relações diretas ou indiretas que resultam da escolha de uma estratégia de abordagem e comprová-las empiricamente.

Para isso, propôs-se um modelo relacionando estratégias de entrada em mercados estrangeiros e a performance exportadora, aplicando-o, posteriormente, em empresas brasileiras.

As modalidades de internacionalização focadas neste estudo são as exportações diretas e indiretas, os licenciamentos, as aquisições e as subsidiárias próprias em outros países. Esta escolha se deu através de estudos e pesquisas que identificaram estes como sendo as mais relevantes técnicas de atuação empresarial internacional.

## 1 O Processo de Internacionalização e as Estratégias de Entrada em Mercados Estrangeiros

A internacionalização é um processo que envolve empresas de qualquer porte e de praticamente todos os setores da economia. Segundo Yip (1982), mesmo a baixa performance dos novos entrantes em um mercado reduz a margem dos competidores existentes em 7%, denotando que este processo de globalização se dá de forma inevitável, e participar dele com competência é uma realidade que deve ser encarada com profissionalismo pelas empresas.

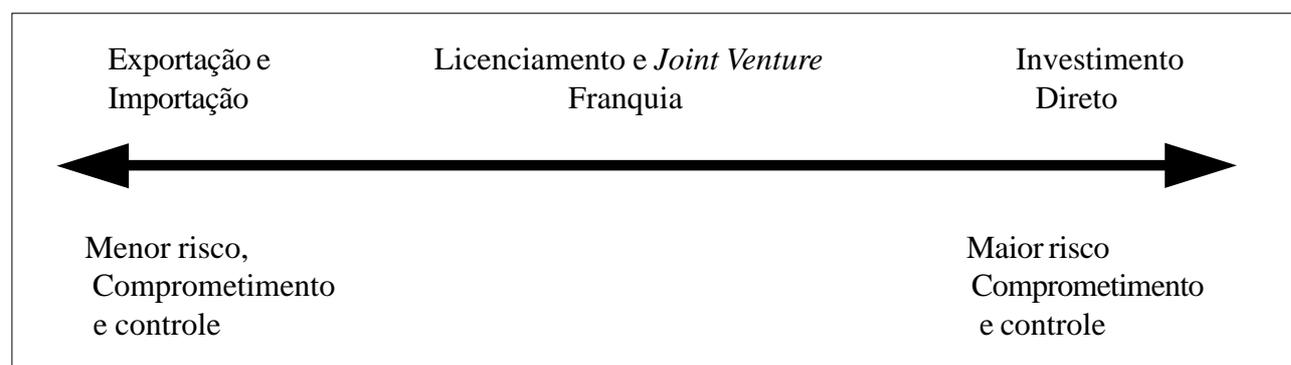
A capacidade de recursos e as vantagens de uma empresa não precisam ser necessariamente diferenciais poderosos para que a firma alcance sucesso em sua internacionalização. O importante é traçar metas e estratégias compatíveis com as possibilidades da organização e com seus objetivos. Por exemplo, empresas de pequeno porte tendem a escolher mercados de fácil acesso, com baixo nível de barreiras ao comércio, incluindo mercados com

os quais o seu país tenha acordos bilaterais e preferências tarifárias, enquanto as empresas de maior porte tendem a abordar mercados mais difíceis.

A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha de um país-

alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia conforme o gráfico abaixo (NICKELS; WOOD, 1999).

**Gráfico 1-** Entrada em mercados internacionais.



Fonte: Nickels; Wood, 1999.

Keegan; Green (2000) afirmam, após estudos empíricos, que não há comprovação de que o índice de exportações sobre o total de vendas da empresa tenha correlação com seu tamanho, o que fortalece a perspectiva de que qualquer empresa pode e deve participar do mercado global, sem nunca esquecer das suas possibilidades e capacidades, adequando seu planejamento estratégico às suas idiossincrasias.

Em verdade, a decisão de investir no exterior às vezes se contrapõe às metas de rentabilidade de curto prazo. Mas, embora rentabilidade seja um importante benefício, flexibilidade, resistência e maior capacidade de lidar com flutuações no mercado do país de origem se destacam como fatores positivos da internacionalização (KEEGAN; GREEN, 2000). Por isso que, antes de decidir qual alternativa a empresa escolherá para atingir um mercado, é importante que ela tenha bem definidos seus objetivos, de forma que escolha uma estratégia de entrada que possa corresponder a estas metas (TERPSTRA ; SARATHY, 1994).

Segundo Osland, Taylor ; Zou (2001), uma modalidade correta de entrada em mercados estrangeiros permite que a empresa tenha um ganho de vantagem competitiva. Esta decisão afetará direta

ou indiretamente a performance obtida no processo de internacionalização da empresa e aí se nota o quanto importante é a opção por um modo de entrada adequado aos objetivos e possibilidades da organização. Além disso, o tipo de marketing realizado por uma empresa é fortemente influenciado pela sua estratégia de entrada no mercado (AKHTER, 1995).

Osland; Taylor; Zou (2001), por sua vez, propõem que as formas de entrada em mercados internacionais podem, ainda, se diferenciar conforme três características: a) quantidade de recursos necessária, entendida como sendo recursos tangíveis e intangíveis envolvidos no processo; b) quantidade de controle, ou seja, a disposição e habilidade para influenciar decisões em mercados externos; c) nível de risco da tecnologia, significando o risco de transferência de tecnologia para os mercados externos.

Em complemento a isso, estudos empíricos comprovam que diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros resultam em performances diferentes (BROUTHERS, BROUTHERS ; WERNER, 2000), ponto esse também levantado por Green, Barclay & Ryans (1995), quando postulam que a estratégia de entrada de um produto em um mercado estrangeiro afetará a performance no longo prazo.

Já para Yip, Biscarri; Monti (2000), fatores decisivos para a escolha do método de entrada incluem o desejo por controle das operações, recursos disponíveis e consideração dos níveis de risco. Dentro destes parâmetros, Goodnow; Hansz (1972) crêem que empresas usarão estratégias de entrada com maiores níveis de controle e maiores investimentos em canais de marketing proporcionalmente aos níveis de estabilidade política, grandes oportunidades de mercado, desenvolvimento econômico, com uniformidade cultural e com baixas barreiras legais, geográficas e culturais.

É indispensável que seja feita uma minuciosa análise para que se proceda de forma sustentável na escolha do método de entrada em novos mercados, já que, segundo Akhter (1995), estratégias de entrada devem ser desenvolvidas de acordo com cada produto e com cada mercado-alvo.

Essas diferentes perspectivas ajudam a obter uma idéia do quão amplo é o ambiente de marketing em que as empresas em processo de internacionalização estão inseridas e as inúmeras e complexas variáveis que envolvem a escolha de uma metodologia apropriada de internacionalização.

## 2 Modelo EXPERF de Mensuração de Performance

Este modelo criado por Zou, Taylor ; Osland (1998) é amplamente aceito pela comunidade acadêmica para o fim a que se destina e teve seus preceitos como diretrizes da pesquisa de campo desenvolvida com empresas internacionalizadas no decorrer do estudo que aqui é apresentado.

Através dos anos, a performance empresarial em negócios internacionais tem sido medida por indicadores diversos, incluindo vendas no exterior, crescimento do nível de exportações, lucros no exterior, *market share*, atendimento de metas, intensidade dos negócios e sucesso percebido. De fato, performance é um conceito com muitas faces. Diferentes empresas terão, provavelmente diferentes indicadores de performance, dependendo da

natureza de suas estratégias de marketing (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999; TERPSTRA & SARATHY, 1994; NICKELS ; WOOD, 1999).

Ainda assim, há uma lacuna de caracterização do conceito de medição de performance em múltiplos países, já que os estudos anteriores de performance foram conduzidos no contexto de um país apenas (ZOU, TAYLOR ; OSLAND, 1998).

Desta forma, Zou, Taylor; Osland (1998), propuseram um modelo de medição de performance que fosse capaz de ser aplicado de forma constante para empresas de diferentes setores e provenientes de diferentes nações e culturas, podendo ter seus resultados conceituados e generalizados.

Foi criada, então, a escala EXPERF, que unifica os métodos comuns de análise de performance e que sugere que esta, em negócios no exterior, se define 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).

O fator financeiro captura a performance de acordo com o aspecto de que muitas empresas se internacionalizam, buscando aumento do nível de vendas, crescimento e lucro. A dimensão estratégica reflete os objetivos de longo-prazo das empresas, como posição estratégica e participação de mercado. E, por último, a dimensão relativa à percepção dos exportadores busca refletir o nível de satisfação, percepção de sucesso e se o processo de internacionalização atendeu as expectativas ou não (ZOU, TAYLOR; OSLAND, 1998).

Assim, através de questionários estruturados, a escala EXPERF é aplicada a empresas, analisando de forma subjetiva a avaliação que a própria empresa faz de suas atividades no exterior nos aspectos financeiro, estratégico e de satisfação.

Devido aos aspectos que este modelo de medição de performance engloba, a escala sugere que as empresas devem ter uma visão mais ampla acerca da performance internacional obtida (Zou, Taylor;

Osland, 1998), não restringindo sua avaliação a nenhuma das dimensões-chave separadamente.

Para uma melhor compreensão do modelo EXPERF de análise de performance em processos de internacionalização, abaixo segue o modelo de questionário utilizado para obter-se as informações necessárias para análise dos resultados das empresas em suas atividades em mercados estrangeiros.

Neste modelo, note-se que as perguntas numeradas de 1 a 3 representam questões voltadas para a

performance financeira da empresa, as afirmativas de 3 a 6 compreendem os resultados estratégicos do empreendimento e as colocações 7, 8 e 9 são relativas à satisfação percebida pela firma quanto aos resultados da atividade internacional desenvolvida.

As empresas abordadas responderam numa escala de cinco graus de concordância, sendo 1 o grau que representa o maior nível de discordância com a afirmativa proposta e 5, representando o nível máximo de concordância.

### Quadro 1- Questionário EXPERF

<b>Parte 1 - Questões relativas a aspectos Financeiros e Estratégicos do Empreendimento</b>					
<b>Nossos empreendimentos voltados à exportação:</b>					
1. São muito lucrativos	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. Geram altos volumes de vendas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. Alcançaram um rápido crescimento	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. Ampliaram nossa competitividade global	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. Fortalecem nossa posição estratégica	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. Aumentaram significativamente nossa participação de mercado	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Parte 2 – Questões relativas à satisfação da empresa com o empreendimento</b>					
7. A performance do nosso empreendimento voltado à exportação é muito satisfatória	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. Nosso empreendimento voltado à exportação é bem sucedido	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. Nosso empreendimento voltado à exportação atinge completamente nossas expectativas.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
<b>Opções de respostas:</b>					
( 1 ) Discordo Totalmente					
( 5 ) Concordo Totalmente					

### 3 Metodologia

A estratégia a ser utilizada nesta pesquisa foi um levantamento com 332 empresas situadas nos estados brasileiros do Rio Grande do Sul e São Paulo e que atuam em mercados estrangeiros através de métodos de exportação, acordos contratuais ou ainda investimentos diretos no exterior. Foram escolhidos estes dois estados devido ao fato de representarem os maiores níveis de exportações em valores US\$ FOB dentre as unidades federativas brasileiras na soma dos resultados do triênio 2002, 2003 e 2004, segundo dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MINISTÉRIO, 2005).

Mais especificamente, foram consultados executivos ligados à área de comércio exterior das organizações, buscando informações diretamente relacionadas às práticas de internacionalização da empresa e seus resultados percebidos.

A técnica de escolha das empresas se deu através de uma amostragem por conveniência. Este método foi utilizado pela dificuldade de se acessar uma base de dados que possibilitasse um plano amostral probabilístico. Assim, a prática escolhida foi identificada como neutra e capaz de identificar uma população-alvo de porte significativo e de forma imparcial.

Foram, então, selecionadas empresas exportadoras

que faziam parte de um cadastro de exportadores, fornecido pela Confederação Nacional das Indústrias (CONFEDERAÇÃO, 2005), alcançando-se a amostra apresentada.

A coleta de dados se baseou em 2 questionários estruturados do tipo alternativa fixa, de forma a exigir que o entrevistado escolha entre um conjunto previamente estipulado de respostas.

O primeiro questionário aborda o tipo de atividade internacional que a empresa desenvolve.

O segundo questionário a ser utilizado se baseia em uma tradução do modelo EXPERF de avaliação de performance exportadora.

A execução dos questionários esteve a cargo de sete entrevistadores treinados e acompanhados durante a realização das entrevistas do Centro de Pesquisas Aplicadas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (CEPA-UFRGS) e foi realizada por método telefônico. Esta etapa se deu durante o mês de Outubro de 2005.

A análise destes dados se deu através de tabulação, tratamento e posterior análise estatística e de variância dos dados.

A análise estatística preocupou-se em estabelecer as médias referentes aos níveis de perguntas coletadas através da aplicação dos questionários. Desta forma, iniciou-se a análise das diferenças entre os resultados das performances para diferentes modalidades de entrada.

Seguiu-se, ainda, uma análise de variância, com a finalidade de definir a aplicabilidade dos resultados encontrados na definição estatística das médias, com vistas a checar se poderiam ser considerados significativos.

#### **4 Proposição da Relação Entre Estratégia de Entrada em Mercados Estrangeiros e Performance Exportadora**

A performance a ser alcançada pelas empresas pode ser relacionada a muitos fatores, como alto comprometimento após a entrada no mercado

estrangeiro, consideração que se deve ter com o risco de expor seu *know-how*; ambiente macroeconômico, rapidez na abordagem do mercado e motivação (YIP, BISCARI ; MONTI, 2000; BROUTHERS, BROUTHERS ; WERNER, 2000; GOODNOW ; HANSZ, 1972; REID, 1981).

Ainda assim, neste estudo será focado o aspecto de escolha estratégica referente ao método de entrada utilizado pela empresa, supondo-se, através do modelo que aqui se desenvolve, que este aspecto influencia com maior significância os resultados alcançados e percebidos pelas firmas, os níveis de controle das operações e o fluxo de informação gerado.

Primeiramente as modalidades de entrada em mercados são divididas em grupos. Isto se justifica pelas semelhanças conceituais que se apresentam entre si. Desta forma, os agrupamentos facilitam a criação de um panorama consistente de análise de performance.

Os termos de classificação a serem utilizados dizem respeito ao nível de complexidade que está envolvido em cada uma das modalidades. Assim, por exemplo, exportações diretas e indiretas acarretam um envolvimento menos profundo com o mercado externo do que uma aquisição, uma vez que o primeiro corresponde à venda de uma mercadoria para outros países, enquanto o segundo se trata da colocação de instalações físicas próprias e, até, produção em mercados estrangeiros.

As classificações das modalidades de entrada que seguem são basicamente calcadas em três aspectos que definem a complexidade de um empreendimento internacional: nível de controle das operações, aspectos financeiros e fluxo resultante de informações.

Root (1994) sugere que os modos de entrada podem ser classificados da seguinte maneira:

- Modos de entrada de exportação, que abrangem as modalidades de Exportação Direta e Indireta;
- Modo de entrada contratual, que, adequando ao escopo desta pesquisa, refere-se aos Licenciamentos;

- Modos de entrada de investimentos, que se referem às subsidiárias próprias, *joint ventures* e aquisições de empresas em mercados estrangeiros.

Os modos de Exportação representam a forma mais simples de entrada nos mercados internacionais. Nesta forma de entrada, os produtos de uma empresa são fabricados fora do mercado-alvo e, posteriormente, transferidos para ele. É considerada a forma de entrada com menores níveis de envolvimento, risco e controle (ROOT, 1994; CATEORA ; GRAHAM, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 1994; NICKELS; WOOD, 1999).

Os modos contratuais representam uma forma de transferência de tecnologia ou habilidades humanas de uma empresa para um parceiro no mercado internacional através de uma associação entre ambos (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 1994; NICKELS ; WOOD, 1999).

Os modos de investimento envolvem a propriedade de uma unidade de produção no mercado-alvo internacional ou subsidiárias próprias de vendas. Os investimentos em produção no exterior, normalmente se dão por três razões específicas – para obter matérias-primas, para produzir com menores custos e para penetração nos mercados-alvo (ROOT, 1994).

A seguir, procede-se a uma exposição dos mais relevantes aspectos positivos e negativos de cada um dos modos de entrada divididos em grupos. O objetivo é confrontá-los em suas características para gerar uma percepção do seu potencial de fornecer às empresas performances de sucesso no ambiente de negócios internacional.

O foco desenvolvido neste estudo se dá nos setores que digam respeito à capacidade estratégica de prover controle sobre as operações, fluxo de informação e retornos financeiros. Estas subdivisões elaboradas para a análise que segue são os mais relevantes aspectos a serem avaliados em uma operação internacional e, doravante, correspondem às variáveis que influenciarão com maior intensidade a performance obtida pela empresa.

#### 4.1 Quanto ao Controle Sobre as Operações

Este aspecto está diretamente relacionado à capacidade da empresa em tomar decisões acerca das suas operações em mercados estrangeiros e implementá-las. O controle total das atividades permite que a empresa realize um plano de marketing internacional inteiramente integrado aos seus objetivos. Enquanto isso, um baixo nível de controle coloca a empresa numa posição um tanto quanto passiva de atuação em novos mercados.

Exportadores, quando comparados a empresas que utilizam formas mais diretas de investimentos em mercados estrangeiros, têm dificuldade de exercer controle sobre suas atividades de marketing em países estrangeiros, podendo ter afetada negativamente a imagem desejada de seus produtos (AKHTER, 1995), o que pode comprometer as metas e objetivos estratégicos e financeiros da organização.

Empresas que se internacionalizam através de modos de Exportação sofrem dos governos grande influência sobre as suas vendas externas. Isso se dá por meio de programas de apoio, regulamentação, barreiras não-tarifárias e classificações tarifárias (KEEGAN; GREEN, 2000; AKHTER, 1995), tornando estas firmas altamente suscetíveis a uma série de forças macroeconômicas, o que afeta severamente a sua capacidade de comercializar com êxito em outras nações.

De fato, a entrada em países estrangeiros, através de modalidades de exportação, não permite que a empresa tenha um controle satisfatório da veiculação da sua marca.

Os acordos contratuais, por sua vez, apresentam, segundo Keegan (1999), pequena participação da empresa na atividade internacional que desenvolve, exposição demasiada do seu *know-how* e a chance de transformar o licenciador em um forte concorrente.

Akhter (1995) ainda sugere que acordos contratuais podem levar uma empresa a perder controle sobre o uso de sua tecnologia, principalmente se o licenciado for responsável não só pela produção em si, mas também pelo marketing do produto.

Já modalidades que implicam em investimentos diretos no exterior, quando comparadas com modalidades de entrada de menor comprometimento, têm a vantagem de potencializar maior controle da produção e do marketing nos mercados atingidos (TERPSTRA; SARATHY, 1994). Isto porque, com a participação *in loco* no mercado estrangeiro, a empresa é capaz de desenvolver mais profundamente suas atividades como participante do comércio internacional.

Este tipo de abordagem mercadológica oferece os maiores níveis de controle e os menores riscos à propriedade intelectual da empresa (OSLAND, TAYLOR; ZOU, 2001).

Assim, uma das grandes vantagens da modalidade de internacionalização através de investimentos diretos é a sua flexibilidade, que torna a organização mais apta a se adaptar às oscilações do mercado, podendo responder de forma mais rápida e eficiente a essas variações.

Keegan; Green (2000), por outro lado, argumentam que os investimentos diretos apresentam dificuldades para as firmas de integrarem as suas filiais estrangeiras principalmente no aspecto coordenação em âmbito mundial.

#### 4.2 Quanto ao Aspecto Financeiro

Nesta seqüência é desenvolvido um comparativo quanto aos aspectos financeiros levantados sobre cada um dos agrupamentos de modalidades de entrada. São analisados tanto fatores relativos aos custos em que as empresas incidem, como as potencialidades de retornos monetários oferecidos por cada modo de abordagem de mercados externos.

Modalidades de exportação apresentam o benefício de proporcionar que a empresa se internacionalize sem estabelecer grandes custos em mercados estrangeiros, ainda que tenha que incorrer em custos constantes de transporte internacional e direitos aduaneiros. Czinkota (2001) ainda coloca que métodos de exportação representam para a empresa uma oportunidade de economia de escala.

Porém, quando utilizadas *trading companies*, segundo Terpstra; Sarathy (1994), a comercialização dos produtos e seu índice de vendas podem ser afetados negativamente, devido ao fato de que estas empresas de comércio internacional trabalham com diversos produtos simultaneamente, não dando a atenção necessária a certos produtos ou, ainda, podem comercializar produtos concorrentes.

Já os acordos contratuais são eficientes no aspecto relativo a custos de estabelecer presença mercadológica em outros países (Akhter, 1995). Assim, quando a exportação não é viável, devido às barreiras tarifárias e outros custos envolvidos, uma empresa pode usar os acordos contratuais para manter presença no mercado (Akhter, 1995), já que, segundo Keegan; Green (2000), os custos de fechamento do contrato e os de policiamento da implementação são os únicos envolvidos (KEEGAN, 1999), possibilitando o uso desta metodologia por pequenas empresas (TERPSTRA; SARATHY, 1994).

Keegan; Green ainda concluem que estes acordos podem oferecer um bom retorno sobre o investimento, desde que constem do contrato as necessárias cláusulas sobre desempenho (KEEGAN; GREEN, 2000), protegendo a empresa de parceiros descomprometidos com objetivos estratégicos do licenciador.

Por outro lado, esta modalidade de entrada fornece uma participação muito limitada (KEEGAN; GREEN, 2000), não permitindo, muitas vezes, que a empresa tenha uma interação significativa com o mercado internacional. Desta forma, licenciamentos não permitem às empresas explorar totalmente as oportunidades oferecidas por um mercado (AKHTER, 1995).

Os Investimentos Diretos, por sua vez, potencializam maiores retornos financeiros (TERPSTRA; SARATHY, 1994). Isto porque, com a participação *in loco* no mercado estrangeiro, a empresa é capaz de desenvolver mais profundamente suas atividades como participante do comércio internacional.

Mas, Keegan; Green (2000) afirmam que os Investimentos Diretos acarretam custos altos em controle e coordenação administrativa. Estes custos tornam a adoção de uma estratégia de maior comprometimento com o mercado inviável para empresas que não dispõem de recursos suficientes.

Além do mais, este grupo de métodos de entrada como um todo proporciona outros riscos e dificuldades aos gestores, o que acarreta uma estratégia de custos consciente (YIP, 1982).

Mas, ainda com os elevados custos de implementação de uma operação sediada no exterior, as modalidades de entrada de maior nível de comprometimento possibilitam que a empresa incorra em menores custos relativos a barreiras comerciais protecionistas.

#### 4.3 Quanto ao Fluxo de Informação

Contrapõem-se aqui as diferenças marcantes entre os grupos de modalidades de entrada relativas à sua capacidade de fornecer e acessar informações do mercado. Em ambientes de culturas distintas e de práticas comerciais peculiares, ter conhecimento e acesso a informações sobre o ambiente de negócios de um setor, ou até mesmo de um país, é um fator de extremo valor a ser analisado quando da escolha de um meio adequado para se internacionalizar.

Os meios de entrada em um mercado através de exportação podem ser considerados eficientes para entrada e conhecimento de um novo mercado

(REID, 1981). Isto porque permitem que a empresa interaja com mercados estrangeiros de forma dinâmica. Por outro lado, o aprofundamento do conhecimento deste alvo comercial dificilmente se dará através de exportações.

Os acordos contratuais, por sua vez, geram conhecimento imediato do mercado (TERPSTRA; SARATHY, 1994), já que há o acesso facilitado a parceiros locais, os quais possuem informações do mercado e de canais de distribuição (ROOT, 1994; CATEORA; GRAHAM, 1999; TERPSTRA; SARATHY, 1994; NICKELS; WOOD, 1999).

Desta forma, os acordos contratuais permitem o aumento do fluxo de entrada de tecnologia e expertise administrativa (AKHTER, 1995).

Já os Investimentos Diretos têm a vantagem de potencializar melhor acesso a informações do mercado (TERPSTRA; SARATHY, 1994) e eliminar muitos problemas de comunicação (KEEGAN, 1999). Isto se dá pela participação ativa e presente da empresa dentro de um mercado estrangeiro, estabelecendo suas fontes próprias de fluxo informacional com o setor em que atua.

#### 4.4 Comparativo das Modalidades de Entrada e Proposição de Relação com Performance Obtida

A seguir é apresentado um quadro comparativo dos aspectos abordados nos itens acima, com a finalidade de confrontar simultaneamente as características de cada um dos grupos de modalidades de entrada em mercados estrangeiros.

**Quadro 2**– Comparação dos Modos de Entrada

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

Nota-se que, se uma empresa buscar alto nível de controle nas suas operações, deverá utilizar-se de Investimentos Diretos no exterior, que também potencializarão maiores retornos e acesso direto às informações de mercado. Todavia, esta prática exigirá um dispêndio financeiro inicial considerável, o que poderá comprometer os resultados da empresa.

Já para uma empresa que tiver interesse em menor controle de suas atividades internacionais, as modalidades de Exportação são indicadas. Estas ainda resultam num possível investimento inicial alto, dependendo da necessidade de adaptação da produção da firma aos mercados-alvo e trazem conhecimento de mercado, ainda que não em profundidade.

Por sua vez, os Acordos Contratuais apresentam um nível médio variável de controle das operações (ligado às cláusulas estabelecidas em contrato), requerem baixos investimentos iniciais e possibilitam a criação de uma rede de contatos em mercados estrangeiros e acesso às informações mercadológicas das quais estes dispõem.

Seguindo a base literária consultada e as informações acima apresentadas, pode-se notar que os modos de entrada de Exportação correspondem a meios menos complexos de interação com o mercado externo, ao passo que, por sua vez, os Investimentos Diretos representam um nível maior de complexidade na realização de suas atividades. Justamente por isto, baseado nas diferenças de níveis de controle, financeiro e de fluxo de informações e nos prospectivos resultados de uma maior ou menor interação direta com mercados estrangeiros, propõe-se, aqui, que, quanto mais complexo for o modo de entrada, mais bem sucedida será a performance obtida pela empresa.

## 5 Análise dos Resultados da Pesquisa

A pesquisa se deu majoritariamente num universo de firmas de pequeno (31,9%), médio (32,3%) e grande porte (30,7%), concentrando sua maior proporção em empresas com 10 ou mais anos de atuação em

mercados externos (58,9%) e que atuam em 10 ou mais mercados estrangeiros (45,7%). Foi notada, ainda, uma forte concentração nas empresas que exportam valores não superiores a U\$ 50 milhões (83,3%). De fato, empresas que excedem os U\$ 100 milhões anuais em receitas de vendas no mercado externo representam uma minoria absoluta (6,1%), denotando um baixo volume de vendas ou pouco valor agregado nos produtos comercializados.

A modalidade de Licenciamento, que seria correspondente aos Acordos Contratuais, não foi representada na pesquisa por nenhuma empresa. Fica evidente, também, que a exportação direta é o modo de entrada mais utilizado e, agrupados, os modos de Exportação correspondem a aproximadamente 80% da amostra pesquisada, enquanto as modalidades de Investimentos Diretos representam os restantes 20%.

Foram desconsiderados os questionários que apresentaram índices de não-resposta acima de 5%, isto é, questionários de empresas que não responderam um contingente de perguntas pertencentes ao questionário numa ordem maior que 5% do total de questões. Assim, foram excluídos 19 questionários que apresentaram índices superiores a esse. O número de questionários preenchidos válidos reduziu-se a 313.

Já os questionários que apresentaram índices de não-resposta inferiores a 5% tiveram seus dados omissos substituídos pelas médias encontradas nas respostas das demais empresas para cada item específico, seguindo práticas comuns em tratamento de dados.

Foi montada uma matriz de correlação para as variáveis do questionário com o objetivo de verificar se existia algum índice elevado de correlação (acima de 0,85). Isto se justifica porque, caso existisse, poderia significar que as variáveis mediram um mesmo fato ou acontecimento.

Uma vez que não foi encontrado nenhum índice relevante de correlação, fica comprovado que as variáveis não apresentam multicolinearidade e devem permanecer na estrutura do questionário, já que medem fatores distintos.

A normalidade foi verificada a seguir, sendo uma exigência para a viabilidade da realização de tratamento estatístico dos dados. Para que haja normalidade, a assimetria encontrada deve ser maior que  $|3|$  e a curtose menor que  $|10|$ . Os devidos testes foram efetuados e os dados demonstram normalidade, sendo, então, passíveis de análise estatística.

Para a resolução estatística, adotaram-se os seguintes procedimentos:

- a) Criação das variáveis PERFIN (Performance Financeira), PEREST (Performance Estratégica) e PERSAT (Satisfação com Performance), apresentando-se a média dos itens que compõem cada um desses construtos. Estas variáveis correspondem a cada um dos níveis avaliados pelo questionário EXPERF.
- b) Comparação das médias entre os dois grupos de formas de entrada em mercados internacionais, que correspondem à Exportação, representada pelas estratégias de entrada de menor complexidade, e Investimentos Diretos, que correspondem às estratégias de maior complexidade. Lembra-se que os Acordos Contratuais não estão representados na amostra por não constarem do banco de dados utilizado como base para este estudo.
- c) Verificação da significância estatística das diferenças das médias das respostas entre os já expostos grupos através de um teste de análise

de variância (ANOVA), a fim de considerar a significância destas discrepâncias.

Após o recolhimento dos dados e seu respectivo tratamento, procedeu-se à análise dos resultados. A tabela 1 apresenta o estabelecimento das médias das respostas referentes aos três níveis de perguntas (PERFIN, PEREST e PERSAT), a medição do desvio padrão, do erro padrão, dos limites inferiores e superiores da média, considerados os desvios, e as respostas mínimas e máximas. A atenção aqui deve ser voltada à média encontrada dentre os grupos de respostas, uma vez que médias diferentes teoricamente identificam uma diferença da percepção das empresas quanto à performance resultante.

Para definir a relevância e validade da diferença das médias encontradas nos três níveis propostos, realizou-se o teste de análise de variância, que mede a hipótese de que grupos diferentes tenham ou não a mesma média, através do cálculo das médias, variância amostral e média das variâncias, ou seja, verifica se a diferença das médias entre os grupos pesquisados pode ou não ser considerada estatisticamente significativa (DOWNING; CLARK, 1998; CHURCHILL JUNIOR, 1995), conforme Tabela 2.

Para fins desta pesquisa, vale avaliar o nível de significância encontrado, uma vez que um nível de significância menor que 0,05 ( $\text{sig} < 0,05$ ) valida a hipótese de que as diferenças entre as performances resultantes, relacionadas aos modos de entrada escolhidos, são relevantes.

**Tabela 1** - Comparativo Estatístico dos Dados

		N	Média	Desvio Padrão	Erro Padrão	95% de Intervalo de Confiança para a Média		Mínimo	Máximo
						Limite Mínimo	Limite Máximo		
PERFIN	1	250	3,5458	,91683	,05799	3,4316	3,6600	1,00	5,00
	2	63	3,9524	,81818	,10308	3,7463	4,1584	2,00	5,00
	Total	313	3,6276	,91134	,05151	3,5262	3,7290	1,00	5,00
PEREST	1	250	3,9440	,88851	,05619	3,8334	4,0547	1,00	5,00
	2	63	4,3917	,73464	,09256	4,2067	4,5768	2,00	5,00
	Total	313	4,0342	,87728	,04959	3,9366	4,1317	1,00	5,00
PERSAT	1	250	3,8010	,80718	,05105	3,7004	3,9015	1,00	5,00
	2	63	4,1067	,73486	,09258	3,9216	4,2917	2,00	5,00
	Total	313	3,8625	,80148	,04530	3,7734	3,9516	1,00	5,00

**Tabela 2 -** Quadro de Análise de Variância (ANOVA)

		Sum of Squares	Df	Mean Square	F
PERFIN	Entre Grupos	8,320	1	8,320	10,317
	Dentro dos Grupos	250,808	311	,806	
	Total	259,128	312		
PEREST	Entre Grupos	10,086	1	10,086	13,636
	Dentro dos Grupos	230,034	311	,740	
	Total	240,120	312		
PERSAT	Entre Grupos	4,703	1	4,703	7,473
	Dentro dos Grupos	195,715	311	,629	
	Total	200,418	312		

Observa-se que as diferenças entre as médias (Mean) de performance para as estratégias de entrada 1 (menos complexas, ou seja, modalidades de Exportação) e 2 (mais complexas, equivalentes aos Investimentos Diretos) ocorreram em todos os construtos de performance.

Lembra-se que as médias variam dentro dos limites entre 1,00 e 5,00, visto que estes são equivalentes às pontuações mínimas e máximas, respectivamente, das escalas de concordância quantos às afirmativas do questionário EXPERF.

Quanto à performance financeira (PERFIN), pode observar-se que a média obtida para as empresas do grupo 1 (grupo formado pelas empresas com estratégias de internacionalização menos complexas) é de 3,54, enquanto a média obtida para as empresas do grupo 2 (grupo que representa empresas com estratégias de internacionalização mais complexas) é de 3,95. Segundo os resultados, essa diferença é significativa do ponto de vista estatístico, uma vez que o nível de significância é igual a 0,001.

Para a performance estratégica (PEREST), as empresas do grupo 1 novamente tiveram uma média inferior às do grupo 2, sendo os resultados, respectivamente, 3,94 e 4,39. Mais uma vez os resultados foram estatisticamente significativos, já que o nível de significância foi de 0,000.

Finalmente, para o quesito referente à satisfação quanto à performance (PERSAT), notou-se que o grupo 1 teve um nível médio de respostas de 3,80,

enquanto que as empresas do grupo 2 mantiveram uma média de respostas numa ordem de pontuação de 4,10. Realizada a devida análise de variância, concluiu-se que, também para este item, a diferença dos resultados foi significativa, sendo o nível de significância de 0,007.

Assim, pode-se afirmar que as diferenças são estatisticamente significantes para todos os quesitos estabelecidos, uma vez que, como ficou estabelecido nas definições acerca da análise da variância, todos possuem diferença entre as médias e um nível de significância menor que 0,05.

## 6 Conclusão

Pôde-se notar, ao longo dos estudos desenvolvidos, que as metodologias de entrada em mercados estrangeiros, utilizadas nesta pesquisa, possuíam diferenças em diversos âmbitos gerenciais e administrativos, conforme suas descrições teóricas. Assim, criou-se a proposição de que os resultados das diferentes estratégias tendem a possibilitar retornos distintos.

Evidenciou-se que os modos de entrada de maior complexidade, ou seja, aqueles que estão inseridos na classificação de Investimentos Diretos (aquisição, subsidiária próprias e *joint ventures*) representam maiores níveis de controle das operações, maior potencial de retornos financeiros e melhor nível de acesso a informações de mercado que as classificações referentes à Exportação (exportação direta e indireta) e aos Acordos Contratuais (licenciamento).

Como fraqueza dos Investimentos Diretos em relação às demais classificações tem-se o fato de requerer um investimento inicial mais significativo, o que impossibilita o uso das modalidades de entrada em mercados estrangeiros referentes a esta classificação por parte de empresas de menor porte.

Assim, após as etapas desenvolvidas em campo, pode-se concluir que há, de fato, para a amostra analisada, uma relação entre o modo de entrada escolhido e a performance. Indo mais além, confirmou-se, ainda, que as estratégias de entrada de maior complexidade, isto é, *joint ventures*, aquisições e subsidiárias próprias apresentam resultados melhores, para as empresas que as utilizam, do que as estratégias de Exportação, que correspondem a um menor nível de complexidade e que, por sua vez, apresentaram performances piores para as empresas, segundo a percepção dos respondentes do levantamento realizado.

Esta análise foi realizada no âmbito de performance estratégica (PEREST), financeira (PERFIN) e de satisfação (PERSAT) e houve significância estatística para os três construtos, o que levou às conclusões apresentadas, sendo que a média foi superior para empresas envolvidas em Investimentos Diretos em comparação com aquelas envolvidas com Exportações.

Infelizmente não se pôde contar com empresas que utilizem Acordos Contratuais para entrada no mercado externo na amostra escolhida. De fato, essa não é uma prática comum para o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Muito disto se deve ao fato de que o licenciamento envolve a permissão de uso de uma marca, e as empresas brasileiras não possuem, em geral, marcas fortes nos mercados internacionais, o que torna pouco atraente para empresas estrangeiras estabelecer este tipo de acordos com firmas daqui.

Quanto ao resultado relativo à ligação entre complexidade do método de internacionalização e sucesso da performance resultante, crê-se que esta relação se estabelece devido aos aspectos já apresentados e comentados. O fato de os Investimentos Diretos possibilitarem à empresa um

maior controle das atividades, o potencial de maiores retornos financeiros e o acesso direto a informações de mercado, influencia diretamente os resultados dos negócios internacionais, como já se propunha com base na análise apresentada.

Um outro fator que provavelmente afeta estes resultados da pesquisa é o de que 59% das empresas abordadas nos questionários atuam há mais de 10 anos no mercado estrangeiro, ou seja, ainda que os ganhos em períodos iniciais tenham sido comprometidos pela margem de investimentos realizados, hoje este já não é um fator presente, sendo o nível de retornos a maior preocupação para a maioria das empresas entrevistadas.

Não se pode esquecer de que há limitações para os resultados propostos. O fato de ter sido utilizada uma amostra não-probabilística por acessibilidade compromete parcialmente a validade das conclusões formuladas, impossibilitando que esta pesquisa tenha um caráter conclusivo.

Além disso, a ausência na amostra de empresas representantes das modalidades referentes aos Acordos Contratuais impossibilita a medição do nível de performance percebido por empresas que fazem uso desta estratégia para desenvolver seu processo de internacionalização.

O aspecto de terem sido abordados apenas duas unidades federativas do país, por sua vez, afeta a generalização das conclusões para o restante das empresas brasileiras, o que limita o aproveitamento dos resultados desta pesquisa.

Não obstante, a formação de um referencial acerca de estratégias de comércio exterior, que foi montado e desenvolvido aqui, é válida para avaliação administrativa das atividades internacionais de empresas que já fazem parte do contexto econômico global e para aquelas que pretendem aí se inserir.

## Referências

AKHTER, S. H. **Global Marketing: concepts, strategies, practice; text and reading.** 1. ed. Cincinnati: South Western, 1995.

- BROUGHTERS, L. E.; BROUGHTERS, K. D.; WERNER, S. Perceived Environmental Uncertainty, Entry Mode Choice and Satisfaction with EC-MNC Performance. **British Journal of Management**, v. 11, 2000.
- CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing**. 10. ed. Boston: McGraw-Hill, 1999.
- CHURCHILL JUNIOR, G. A. **Marketing Research: methodological foundations**. 6. ed. Forth Worth: The Dryden Press, 1995.
- CONFEDERAÇÃO Nacional das Indústrias (CNI). Catálogo de Exportadores Brasileiros. Disponível em: <http://www.brazil4export.com/>. Acessado em: nov. de 2005.
- CZINKOTA, M. R. **Marketing: as melhores práticas**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOWNING, D.; CLARK, J. **Estatística**. São Paulo: Saraiva, 1998.
- GOODNOW, J. D.; HANSZ, J. E. Environmental Determinants of Overseas Market Entry Strategies. **Journal of International Business Studies**, v. 3, 1972.
- GREEN, D. H.; BARCLAY, D. W.; RYANS, A. B. Entry Strategy and Long-Term Performance: conceptualization and empirical examination. **Journal of Marketing**, v. 59, 1995.
- KEEGAN, W. J. **Global Marketing Management**. 7. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1999.
- KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Princípios de Marketing Global**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- MINISTÉRIO do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Aliceweb**. Disponível em: <http://alicesweb.mdic.gov.br/>. Acessado em: nov. de 2005.
- NICKELS, W. G.; WOOD, M. B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- OSLAND, G. E.; TAYLOR, C. R.; ZOU, S. **Selecting International Modes of Entry and Expansion**. [s.l.]: [s.n.], 2001.
- PIPKIN, A. **Marketing Internacional**. 1. ed. São Paulo: Aduaneiras, 2000.
- REID, S. D. The Decision-Maker and Export Entry and Expansion. **Journal of International Business Studies**, Syracuse, 1981.
- ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1994.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R.. **International Marketing**. 6 ed. Orlando: The Dryden Press, 1994.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, S. T. Global Strategy: a review and integrated conceptual framework. **European Journal of Marketing**, v. 30, 1996.
- \_\_\_\_\_; TAYLOR, C. R.; OSLAND, G. E. The Export Scale: a cross-national generalized export performance measure. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, 1998.
- YIP, G. S.; BISCARRI, J. G.; MONTI, J. A. The Role of the Internationalization Process in the Performance of Newly Internationalizing Firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, 2000.
- \_\_\_\_\_. Gateways to Entry. **Harvard Business Review**, set./out., 1982.