

Drivers Estratégicos da Internacionalização de Empresas Mineiras de Manufaturados

Luiz Carlos Honório
luiz.honorio@unihorizontes.br
FNH

Resumo: Este artigo tem por objetivos descrever as características atuais da internacionalização de empresas vinculadas ao setor de manufatura, identificar os tipos de estratégias que orientam as atividades internacionais das empresas participantes do estudo e revelar a estrutura subjacente aos aspectos estratégicos que contornam os negócios internacionais das empresas pesquisadas. Realizou-se um survey com 70 empresas do setor de manufatura que se localizam no Estado de Minas Gerais e que desenvolvem negócios internacionais por meio de diferentes modalidades, desde a exportação até o investimento direto no estrangeiro. Os resultados encontrados evidenciam que as empresas estudadas utilizam estratégias de entrada consideradas de menor complexidade e comprometimento de recursos e possuem poucos parceiros estrangeiros, apesar de demonstrarem experiência internacional e envolvimento com vendas internacionais. Constatou-se que um processo estratégico deliberado centralizado na alta administração orienta as ações estratégicas dessas empresas, mas que o diálogo e consenso também permeiam o relacionamento entre a alta administração e os membros envolvidos diretamente com os negócios internacionais. Dois fatores extraídos pela análise fatorial corroboram essas evidências, denominados no estudo de consensual-analítico e centralizado no topo.

Palavras Chave: Internacionalização - Formação estratégica - Modo de entrada - Estratégia - Manufatura

1. INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas no campo dos negócios internacionais têm evidenciado o papel que determinadas características organizacionais ocupam nas ações de internacionalização da firma, por exemplo, o tamanho e a experiência internacional (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; GRIPSRUD, 1990; KLEIN e ROTH, 1990; HOLZMÜLLER e KASPER, 1991; STÖTTINGER e SCHLEGELMICH, 1998; ZAHRA *et al.*, 2000; VERWAAL E DONKERS, 2002). Tão importante quanto as características organizacionais são os fatores que contribuem para as decisões internacionais da firma. Entre esses fatores, destacam-se os tipos de estratégias internacionais que são formadas e escolhidas para a realização de operações no mercado estrangeiro.

Estratégias tanto deliberadas quanto emergentes, segundo uma série de estudos tem sugerido, fazem parte das decisões de entrada e de desenvolvimento em mercados estrangeiros (MELIN, 1992; SMITH e ZEITHAML, SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004; HONÓRIO, 2009). Ainda, o desenrolar do processo estratégico internacional se concretiza com a escolha de diversos modos de entrada no mercado internacional (ROOT, 1994; BUCKLEY e CASSON, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 2000), que variam em termos do nível de comprometimento de recursos e da complexidade que contornam as operações realizadas no estrangeiro.

Ressalta-se que o processo estratégico internacional não depende apenas de vantagens específicas da firma ou de um arranjo de fatores que se manifestam segundo critérios objetivos de decisão e modos de entrada implementados unilateralmente pela firma entrante no mercado estrangeiro. O processo também inclui os relacionamentos que uma firma constitui com diferentes parceiros estrangeiros. Pesquisadores argumentam que a formação de parcerias internacionais não só favorece o acesso a recursos das mais diversas naturezas, como também representa uma importante fonte de obtenção de conhecimento do mercado-alvo internacional (JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992; SHARMA e BLOSTERMO, 2003).

Em face do contexto até aqui delineado, acredita-se que envolver os temas mencionados anteriormente em uma pesquisa permitiria concretizar uma investigação mais completa do comportamento da firma em seu processo de realização de negócios internacionais. Tendo em vista essas considerações, este artigo, a partir da utilização de um *survey*, pretende: a) descrever as características atuais da internacionalização de empresas mineiras vinculadas ao setor de manufatura b) identificar os tipos de estratégias que orientam as atividades internacionais das empresas participantes do estudo; e c) identificar a estrutura subjacente aos aspectos estratégicos que contornam os negócios internacionais das empresas pesquisadas. Este artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira, são revisadas as dimensões teóricas sobre o comportamento internacional estratégico da firma. Na segunda, discutem-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Na terceira, os resultados são apresentados e discutidos. Finalmente, na quarta, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. PERSPECTIVA ESTRATÉGICA: FORMAÇÃO E ESCOLHA DE ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Na opinião de Melin (1992), o processo de formação estratégica envolve perspectivas de mudança ou de posicionamento da firma no mercado. Para esse autor, a internacionalização, considerada como um processo que amplia o envolvimento da firma com operações além das fronteiras nacionais, compreende tais perspectivas e se constitui na principal dimensão de expansão de muitas firmas de negócios. Essa linha de raciocínio também está presente nas considerações de Smith e Zeithaml (1999). A internacionalização, na perspectiva desses autores, é tratada como um processo que leva a firma a se expandir além de seus limites domésticos para se posicionar em novos mercados internacionais. Por essa razão, os autores mencionados argumentam que o processo de expansão internacional da firma deveria estar explicitamente conectado à literatura sobre pensamento estratégico e constituir-se em um debate constante sobre como as estratégias internacionais são formuladas em diferentes contextos organizacionais e industriais. Antes que tal conexão seja feita, é importante discutir, ainda que brevemente, o conceito de estratégia.

Estratégia é definida como um padrão que se estabelece em um fluxo de decisões, de modo que o relacionamento entre planos de liderança, intenções e o que realmente foi implementado nas organizações possa ser explorado. Nessa exploração, dois tipos de estratégias podem ser distinguidos: a) deliberadas, aquelas planejadas e baseadas em intenções; e b) emergentes, aquelas consideradas como padrões ou consistências que surgem de ações destituídas de uma intenção definida. Tais ações podem tornar-se deliberadas, caso o padrão seja reconhecido e legitimado pela gerência sênior. Todavia, isso acontece após o fato ter acontecido (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Certas condições são estabelecidas para se caracterizar uma estratégia como perfeitamente deliberada ou emergente. No caso de estratégias deliberadas, as intenções devem ser articuladas em um nível de detalhamento relativamente concreto, percebidas como comuns a todos os atores virtualmente envolvidos no processo e entendidas exatamente como são pretendidas, sem interferências externas sobre elas. Assim, determinados fatores são citados como passíveis de desviar a estratégia deliberada do caminho pretendido: grau de precisão das intenções; o pessoal de implementação das decisões; e mudanças no ambiente. Algumas vezes, intenções são abortadas e nunca se tornam estratégias, também chamadas de “não realizadas” (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Quanto às estratégias emergentes, elas devem envolver uma ordem, ou seja, ações consistentes ao longo do tempo. Inconsistência significa falta de estratégia ou, pelo menos, intenções não percebidas. Todavia, estratégias puramente emergentes são raras, ou porque as ações raramente são destituídas de intenções ou porque ninguém é totalmente flexível para deixar que as coisas aconteçam ao acaso, abrindo mão de qualquer tipo de controle. Da mesma forma, estratégias não são puramente deliberadas, porque ninguém tem conhecimento suficiente para prever antecipadamente tudo o que possa acontecer, ignorando a aprendizagem que ocorre ao longo do processo (MINTZBERG e WATERS, 1985; MINTZBERG, 1998).

Hart (1992) desenvolveu uma tipologia sobre a formação e a escolha de estratégias baseada nos variados papéis ocupados pela alta gerência e pelos membros da organização no processo de formação estratégica. Ela se fundamenta em processos estratégicos deliberados e emergentes, e foi utilizada em estudos que conectavam as literaturas sobre internacionalização e processo estratégico (MERILEES *et al.*, 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

A tipologia de Hart (1992), da mesma forma que a de Mintzberg e Waters (1985), sugere modos de formação estratégica que também variam em um *continuum* de processos deliberados e emergentes. Entretanto, Hart (1992), além de buscar uma integração entre os modelos correntes sobre formação estratégica, propõe como determinados modos de formação estratégica podem se associar com o desempenho organizacional em geral, estabelece quais fatores contingenciais devem ser considerados no processo estratégico e sugere como os modos estratégicos propostos podem ser configurados em termos de combinações entre si. Interessa a esta pesquisa somente descrever quais são os modos caracterizados pela tipologia e apresentar evidências empíricas que os conectavam com estudos sobre processo de internacionalização da firma.

As estratégias deliberadas, segundo Hart (1992), são fortemente direcionadas pela alta gerência. O processo de formação estratégica é controlado pelo *CEO* (*Chief Executive Officer*) ou pela equipe da alta gerência, usualmente por meio de um plano formal *top-down*. Esse extremo do *continuum* da tipologia incorpora os modos de formação estratégica do tipo comando, simbólico e racional.

No modo de *comando*, o processo estratégico é consciente, controlado e centralizado no nível mais alto da organização. A alta gerência formula a estratégia, decide o curso apropriado da sua ação e espera que os membros da organização a executem. O processo de formação estratégica no modo *simbólico* é conduzido pela alta administração por meio de uma visão envolvida por símbolos e emoção para inspirar os membros da organização em direção a um objetivo comum. A visão fornece um significado para as atividades organizacionais e um senso de identidade para os empregados. Em outras palavras, define a filosofia básica e os valores da organização. No modo *racional*, a formação estratégica é predominada por sistemas formais de planejamento e relacionamentos hierárquicos. Os planos estratégicos são executados por meio de análise compreensiva e procedimento sistemático. A alta gerência determina a direção estratégica e requer amplo levantamento de dados (internos e externos) e o envolvimento altamente estruturado dos membros organizacionais. O modo racional, na opinião de Smith e Zeithaml (1999), caracterizaria o processo estratégico internacional de uma firma. Ou seja, as atividades estratégicas de internacionalização seriam controladas e formalmente planejadas pela alta gerência.

Enquanto as estratégias deliberadas podem ser prognosticadas, o mesmo não acontece com as estratégias emergentes, argumenta Hart (1992). Estratégias emergentes podem-se desenvolver inadvertidamente, sem a intenção consciente da alta gerência. As direções estratégicas nessa dimensão surgem de um padrão de ações, decisões e aprendizagem que podem criar raízes nas camadas hierárquicas mais inferiores da organização. Cabe à alta

gerência nutrir as propostas potenciais que surgem dessas camadas. Novas estratégias são geradas na organização pela separação entre as atividades de inovação e as atividades mais rotineiras e operacionais. Smith e Zeithaml (1999) explicam que a aprendizagem dos gerentes de níveis mais inferiores à alta gerência se caracteriza como um importante impulso para a entrada em mercados internacionais.

A tipologia de Hart (1992) também não destaca modos estratégicos emergentes puros. Desta forma, entre processos deliberados e emergentes dois modos podem ser caracterizados: a) transativo; e b) generativo.

Estratégias do tipo *transativo* são formadas por meio do diálogo contínuo entre a alta gerência e os atores internos e externos à organização, por exemplo, empregados, fornecedores, distribuidores, clientes e acionistas. Portanto, o processo estratégico baseia-se na interação e na aprendizagem, ao invés de na execução de um plano formal predeterminado. Isso ocorre porque os limites cognitivos e a incerteza ambiental servem para moderar a habilidade da alta gerência em separar a formação da implementação estratégica. Cabe à alta gerência facilitar o processo de interação e ligar os resultados obtidos ao longo do tempo para determinar a direção estratégica da firma. Para que isso ocorra, canais de comunicação e mecanismos de envolvimento são requeridos para incentivar a participação de atores internos e externos no processo estratégico. Em síntese, novas direções estratégicas desenvolvem-se de ações intencionais e não-intencionais por meio de um processo iterativo mediante o qual a organização sonda o futuro, realiza experimentos e aprende a partir de uma série de atividades incrementais (Hart, 1992). Na opinião de Smith e Zeithaml (1999), a internacionalização de acordo com a estratégia transativa resultaria de um processo interativo negociado continuamente entre a alta gerência e aqueles envolvidos diretamente com as operações internacionais. O modo *generativo* é colocado por Hart (1992) no extremo do pólo onde são identificadas estratégias emergentes. Esse modo enfatiza que a direção central fornece os caminhos para o empreendedorismo interno na organização; ou seja, a iniciativa do empregado molda a direção estratégica. O papel da alta gerência é encorajar experimentações, estimular a responsabilidade por riscos e nutrir o desenvolvimento de idéias de alto potencial. Para o alcance desse fim, a organização deve adotar mecanismos para a compensação de idéias inovadoras e o ajustamento contínuo da estratégia. Novas direções estratégicas, portanto, são produzidas pela separação entre a atividade inovadora e o trabalho operacional na organização.

Conectando a literatura sobre pensamento estratégico, resumidamente aqui discutida, com o tema “internacionalização”, observa-se que muitos estudos têm sugerido que processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes, fazem parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais (MERILEES *et al.*, 1998; SMITH e ZEITHAML, 1999; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

Crick e Spence (2004) argumentam que as decisões internacionais não são tão racionais e planejadas quanto a literatura sugere. De um lado, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências apreendidas ao longo do tempo; de outro lado, o comportamento empresarial, de modo não planejado, reage às oportunidades que se expõem à organização ou a problemas que podem surgir na forma de incidentes críticos à medida que a firma se desenvolve internacionalmente. Essas

argumentações sugerem que o processo estratégico de internacionalização deve apresentar um componente de adaptabilidade, ressaltando a presença decisiva de estratégias do tipo generativa (HART, 1992) nas atividades internacionais da firma. O comportamento de pequenas e médias empresas nos negócios internacionais parece refletir esse padrão, conforme pode ser observado nos estudos realizados por Spence (2003) e Crick e Spence (2004). A presença marcante da alta gerência controlando deliberadamente o desenvolvimento das estratégias de internacionalização e também fomentando os recursos necessários ao crescimento internacional, foi evidenciado no comportamento internacional de grandes empresas, segundo estudo realizado por Smith e Zeithaml (1999).

O processo de formação estratégica se concretiza com a escolha das estratégias (modos) usualmente disponíveis para a firma atingir o mercado internacional. Essas estratégias podem ser classificadas de acordo com as fontes de produção doméstica e internacional da firma. As atividades internacionais realizadas por meio da exportação, direta ou indireta, caracterizam estratégias originárias de fontes de produção doméstica, implicando níveis mais baixos de comprometimento de recursos e de complexidade de operação. As modalidades do tipo licenciamento, *franchising*, contrato de produção, *joint venture*, aquisição ou investimentos *greenfield*, com as três últimas estratégias demandando níveis mais acentuados de comprometimento e de complexidade (ROOT, BUCKLEY e CASSON, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 2000).

Fatores específicos da firma - por exemplo, tempo de existência, tamanho e experiência internacional - devem ser levados em consideração na escolha da estratégia de entrada adequada. Fatores da indústria em que a firma se insere, do mercado, do ambiente e da concorrência também devem ser considerados. Isso significa dizer que o processo de escolha da estratégia de entrada deve ser motivado tanto por estímulos internos individuais e organizacionais quanto por estímulos externos ambientais. Welch e Luostarinen (1993) comentam que o envolvimento com o mercado internacional é mais forte quando os principais decisores da firma estão presentes na elaboração e na implementação das estratégias internacionais, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados em direção a um maior comprometimento de recursos com mercado estrangeiro. De qualquer modo, a firma deve adotar uma postura flexível no processo de escolha da estratégia de entrada, significando dizer que não é aconselhável lançar mão de uma única modalidade se as pretensões são de crescimento do mercado internacional. Segundo Li (1995), a escolha de um modo de entrada apropriado é um determinante crítico de provável sucesso internacional da firma.

O processo de escolha estratégica também é orientado pela natureza dos relacionamentos que uma firma mantém com os diversos participantes de uma rede de negócios. Os relacionamentos interfirmas se constituem em um meio eficaz para acessar os recursos dos parceiros internacionais e da rede à qual pertencem, além de representarem uma importante fonte de obtenção de conhecimento do mercado-alvo internacional (AXELSSON e JOHANSON, 1992; SHARMA e BLOMSTERMO, 2003). A posição ocupada em redes internacionais informa o grau em que se encontra o processo de internacionalização de uma firma. Ou seja, uma firma altamente internacionalizada está bem posicionada em uma rede estrangeira, desfrutando de relacionamentos diretos com muitos parceiros internacionais (JOHANSON e MATTSSON, 1988). A quantidade de parceiros internacionais com os quais uma firma se relaciona também é um dos atributos potencialmente classificadores do grau de

internacionalização. Uma firma que desfruta de muitos relacionamentos diretos com atores estrangeiros, por exemplo, tende a ocupar uma posição importante em redes estrangeiras, e, por consequência, a possuir um alto grau de internacionalização (SHARMA e JOHANSON, 1987; JOHANSON e MATTSSON, 1988; AXELSSON e JOHANSON, 1992).

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser caracterizada como um levantamento de campo do tipo *survey*, realizado *ex post facto*, que buscou descrever as atividades internacionais de empresas de manufaturados localizadas no Estado de Minas Gerais. A intenção de utilizar o setor de manufatura deveu-se ao fato de as pesquisas no campo da internacionalização fundamentalmente o utilizarem como base de levantamento de dados. O estudo recorreu ao uso de procedimento estatístico univariado e multivariado. A estatística univariada foi utilizada para descrever as características atuais da internacionalização das empresas participantes da pesquisa, enquanto que a estatística multivariada empregou a análise fatorial para identificar a estrutura subjacente aos fatores estratégicos que caracterizam os negócios internacionais das empresas pesquisadas.

As empresas participantes da pesquisa faziam parte de uma base de dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Foram selecionadas dessa base de dados as 500 maiores exportadoras mineiras no ano de 2010 em termos de faturamento. Esse total foi escolhido intencionalmente, porque esperava-se incluir pequenas, médias e grandes empresas que representassem a importância da atividade exportadora para o País e, ao mesmo tempo, realizassem negócios internacionais por intermédio de outras modalidades que não apenas exportação. Contatos por intermédio do telefone fornecido na lista foram feitos para: a) atualizar o banco de dados, b) confirmar a manutenção de atividades internacionais, e c) identificar o nome do responsável pelos negócios no estrangeiro. Deste procedimento resultou uma perda de 150 empresas, perfazendo um total de 350 empresas que efetivamente foram convidadas a participar do estudo.

Uma quantidade de 70 empresas constituiu a amostra final da pesquisa, totalizando um percentual de retorno de 20,0% dos questionários enviados via internet por meio de um *software* para gerenciamento e análise de questionários. Como se esperava, a amostra ficou representada por empresas brasileiras de diferentes portes que realizam regularmente negócios internacionais por meio de diversas modalidades, desde a exportação até o investimento direto no exterior. A unidade de observação incluiu presidentes, diretores comerciais e de exportação e outros profissionais diretamente envolvidos com operações internacionais. O período de coleta de dados se deu entre os meses de fevereiro e maio de 2011.

O questionário utilizado na pesquisa estruturou-se em duas partes: 1) características gerais sobre a empresa e a sua inserção no mercado internacional; e 2) formação estratégica internacional. A primeira parte englobava questões dispostas em escalas ordinais que levantavam dados sobre setor de atuação, tempo de atuação em mercados internacionais, participação em redes internacionais, percentual de vendas no estrangeiro e estratégias de entrada. A segunda parte foi disposta em uma escala intervalar de importância com cinco

pontos do tipo *Likert*. Esta escala era composta por 25 indicadores estratégicos divididos em deliberados e emergentes, tomando como inspiração a tipologia de Hart (1992) e o trabalho desenvolvido por Meirelles sobre o processo de formação de estratégias no sistema bancário brasileiro. Para fins de validação de forma e conteúdo, o instrumento foi pré-testado e refinado por meio de entrevistas com acadêmicos familiarizados com o tema e com executivos envolvidos com negócios internacionais.

Estatística descritiva foi utilizada para identificar os principais indicadores estratégicos que orientam as operações internacionais da firma. Como medidas descritivas para esta parte do questionário, adotaram-se aquelas de posição média e de posição mediana. Ambas foram empregadas respeitando-se as considerações de Malhotra (2001) de que podem ser usadas em escalas intervalares. Utilizaram-se também medidas de dispersão do tipo intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}), uma vez que tais percentis representam bem o posicionamento da unidade amostral.

A análise fatorial foi realizada de forma exploratória (AFEX), cuja intenção central era investigar a existência de fatores subjacentes (PASQUALI, 2005; HAIR JR. *et al.*, 2005) relativos aos indicadores motivacionais identificados na análise descritiva. Alguns pressupostos são propostos pelos manuais de estatística para a adequação da análise fatorial. Sugere-se que o tamanho da amostra perfaça mais que 50 casos. As cargas fatoriais (correlações entre os indicadores dos fatores extraídos) devem ultrapassar o valor de 0,50 para serem consideradas estatisticamente significativas. A medida de adequação da amostra de *Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)* deve apresentar índices superiores a 0,50 para indicar que a análise fatorial é apropriada. O alfa de *Cronbach*, coeficiente que mensura a confiabilidade e consistência da análise, deve ultrapassar o valor de 0,70. Todavia, valores abaixo desses limites são considerados aceitáveis em estudos de caráter exploratório ou que tratem de fenômenos pertinentes às ciências sociais (MALHOTRA, 2001; HAIR JR. *et al.*, 2005).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

CARACTERÍSTICAS ATUAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Um total de 70 empresas mineiras de manufatura participou da pesquisa, tendo sido classificadas por tamanho, setor de atuação, tempo de atuação no mercado internacional (experiência internacional), estratégias de entrada, número de parceiros internacionais e volume de vendas internacionais.

A amostra ficou composta, em termos de tamanho, por 14 empresas de pequeno porte (20,0%), 31 de médio porte (44,0%) e 25 de grande porte (36,0%). Considerou-se no estudo a classificação sugerida pela Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior (FUNCEX), que estabelece como pequena empresa aquela que tem até 100 empregados; média, de 100 a 500; e grande, acima de 500 empregados. As empresas concentram-se, em sua maior parte, no setor de alimentos, bebidas e fumo (24,0%), sendo seguidas por empresas do setor

automotivo, eletroeletrônico e siderurgia e metalurgia, representadas por um total de 27,0%, com outros 20,0% de empresas representando os setores de mineração, comércio varejista, construção, material de construção e química e petroquímica.

Quanto ao tempo de atuação no mercado estrangeiro, 50 empresas brasileiras participantes da pesquisa mostraram ser mais experientes (71,5%), com 11 anos ou mais realizando negócios internacionais, e o restante das empresas (20 – 29,5%) ficou representado por aquelas com média experiência, ou seja, com 6 a 10 anos de atuação internacional. Em termos das estratégias de entrada, constatou-se que a mais utilizada pelas empresas refere-se à exportação (46,5%), seguida por contratos de produção de produto (26,5%) e, em menor representatividade, aquisições e investimentos *greenfield*. Tais resultados parecem refletir estudos que apontam as empresas brasileiras sendo cautelosas em seu processo de expansão internacional, optando pela estratégia da exportação, e não a do investimento direto estrangeiro, para internacionalizar uma parte de sua produção (FERRAZ e RIBEIRO, 2002; DA ROCHA, 2002; CYRINO e OLIVEIRA JR. 2003; CYRINO e BARCELLOS, 2006; HONÓRIO, 2009). Entre as empresas que participam de redes internacionais (36 – 49,3%), observou-se que 61,2% possuem poucos parceiros (entre 1 e 7); 22,2%, acima de 20 parceiros; e 16,6%, entre 8 e 19 parceiros. Esses resultados vão ao encontro dos argumentos de Johanson e Mattsson (1988) de que uma firma que possui poucos parceiros internacionais se encontra em um estágio mais inicial de internacionalização, algo que também se corrobora pela preferência das empresas pesquisadas em usar modalidades mais simples de entrada no mercado estrangeiro.

No tocante ao volume dos negócios realizados no mercado estrangeiro, medido pelo percentual de vendas internacionais em relação ao total de vendas, 38 empresas pesquisadas (54,0%) afirmaram ser ele de 46% ou mais; com o restante da amostra sendo representado por 14 empresas com volume entre 25% e 55% e, 18 empresas com até 25% de vendas, perfazendo percentuais de 20,0% e 26,0%, respectivamente. Esse resultado parece mostrar uma associação com a experiência internacional das empresas da amostra, uma vez que 71,5% atuam há mais de 11 anos no mercado estrangeiro. Uma das teorias mais importantes sobre internacionalização admite que a experiência internacional é um fator que pode influenciar o desempenho dos negócios internacionais da firma (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

INDICADORES ESTRATÉGICOS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Esta parte do instrumento de coleta de dados era representada por uma grade de respostas que tinha por objetivo avaliar o grau de concordância que os participantes da pesquisa atribuíam a determinados aspectos estratégicos que orientam as operações internacionais. Como a escala de resposta era do tipo *Likert* de cinco pontos, considerou-se como escore médio, ou mediana, o valor 3,0. Uma vez que o grau de concordância nesta escala graduava-se de “discordo totalmente” para “concordo totalmente”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação tendendo para a concordância e que escores abaixo deste valor indicavam uma situação tendendo para a discordância. Inicialmente, ressaltou-se que os resultados apresentados a seguir são meramente descritivos. Posteriormente, essa escala foi submetida a uma análise fatorial exploratória para

se verificar possíveis dimensões subjacentes aos tipos de estratégias discutidos no referencial teórico sobre processo de formação e escolha estratégica internacional. Os resultados da análise fatorial serão apresentados e discutidos mais adiante.

Medidas de posição para descrever a tendência central, e de dispersão, para identificar a variação dos dados, foram utilizadas para sintetizar as informações, sendo que as medidas de posição adotadas foram a média e a mediana, indicadas para escalas do tipo intervalar. Utilizou-se o intervalo interquartil (P_{25} e P_{75}) como medida de dispersão, porque ele representa bem a disposição dos dados em uma ordem de grandeza e se mostra adequado para escalas intervalares (MALHOTRA, 2001).

Os respondentes explicitaram significativamente que a idéia da estratégia partia da alta administração (4,26), que a mesma controlava o seu desenvolvimento (4,14), respondia pelas decisões relativas ao curso da estratégia (4,04) e mantinha responsabilidade pela sua comunicação e explicitação na organização (3,94). O conjunto desses indicadores configura o tipo de estratégia denominado de “comando”, ou seja, o processo estratégico é consciente, controlado e centralizado no nível mais alto da organização (HART, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999). Constatou-se também que as ações estratégicas em prol da internacionalização envolviam a avaliação de habilidades e competências da empresa (3,87) e respeitavam um processo analítico e procedimental (3,71), evidenciando o surgimento do modo racional de formação estratégica (HART, 1992). Por fim, verificou-se que valores, crenças e costumes definiam o estabelecimento da estratégia (3,84), delimitando o aparecimento do modo simbólico de formação estratégica, segundo Hart (1992). É importante observar que todos esses indicadores demarcam a presença marcante da alta administração no processo estratégico internacional e que as estratégias internacionais das empresas mineiras pesquisadas são mais deliberadas, seja por meio do comando (*top-down*), acentuadamente, ou por meio de orientações simbólicas (valores, crenças e costumes) e da racionalidade (processo procedimental analítico e de ajustamento).

A pesquisa também revelou, em menor escala de importância, que ideias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia (3,56), o diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa se fez presente no processo estratégico (3,49), pessoas ou áreas que seriam afetadas pela estratégia foram ouvidas antes da sua adoção (3,14) e, que houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não (3,13). Estes indicadores denotam modos transativo e generativo de formação estratégica emergente, ou seja, caracterizados por meio de uma gestão participativa e consultiva (HART, 1992). Isso indica que a aprendizagem e adaptação parecem ocupar um espaço no processo estratégico internacional das empresas pesquisadas e que as equipes gerenciais reagem às experiências aprendidas ao longo do tempo (CRICK e SPENCE, 2004).

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Um critério geral foi estabelecido para a escolha dos indicadores que compreenderiam os fatores a serem extraídos pela análise fatorial exploratória. Assim definido, procurou-se optar por indicadores com cargas acima de 0,50, para garantir significância estatística na

análise (HAIR JR. *et al.*, 2005). Além disso, tomou-se o cuidado para que os indicadores nessa condição de carga fatorial mantivessem-se interrelacionados com os demais que configuravam determinado fator, fazendo valer um pressuposto estatístico relevante, preconizado pelos manuais especializados de estatística (HAIR JR. *et al.*, 2005). Ressalta-se que os métodos de análise de componentes principais e de rotação *Varimax* foram utilizados para obter o modelo fatorial final, enfatizando-se que o método rotacional escolhido se deu porque os itens da escala apresentavam um índice apenas razoável de correlação entre si. Antes de apresentar o modelo final da análise com os fatores e indicadores correlatos, é importante discutir aspectos associados à matriz de correlação dos indicadores, às medidas de adequação da amostra e de significância geral das correlações, aos critérios adotados para a escolha do número de fatores a serem extraídos e à medida de confiabilidade da análise.

É importante ressaltar que das 300 correlações apuradas entre os indicadores selecionados para compor o modelo final da análise fatorial 139, ou 46,0%, revelaram um nível de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$, com a maioria (73,0%) das correlações significativas se posicionando no primeiro nível de p . Esse número de correlações significativas não é considerado alto, viabilizando a realização da análise fatorial exploratória (HAIR JR. *et al.*, 2005) por meio do método rotacional *Varimax*. Quanto à adequação do tamanho da amostra para a realização da AFEX, a medida KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin*) correlata evidenciou um valor de 0,77, indicando que a amostra era adequada para a análise fatorial (HAIR JR, 2005). O teste de esfericidade de Bartlett rejeitou a existência de correlações iguais a zero entre os indicadores em um nível de significância $p < 0,01$, comprovando que a matriz de correlações continha associações significativas entre algumas variáveis.

Adotou-se o critério da raiz latente para escolher os fatores motivacionais a serem analisados. Esse critério estabelece que um fator com autovalor superior a 1 deve ser retido para a análise. A Tabela 1 mostra que 7 fatores tiveram autovalores acima desse limite, todavia, apenas os dois primeiros fatores, assinalados em negrito, foram retidos para a análise. Decidiu-se reter esses fatores porque, somados, eles respondiam por 41,28% da variância total, valor equivalente a mais da metade (61,0%) do percentual total da variância acumulada (68,64%). Apesar de o percentual de variância total encontrado se mostrar abaixo do limite aceitável de 60,0% sugerido pela literatura (HAIR JR, 2005), decidiu-se levar a análise fatorial adiante porque os fatores escolhidos compunham-se de indicadores que exibiam cargas fatoriais acima de 0,50 e estavam conceitualmente relacionados entre si e com a literatura de motivação internacional adotada pela pesquisa. De qualquer modo, ressalta-se que essa decisão implica uma limitação da pesquisa.

Tabela 1 - Distribuição da variância entre os fatores motivacionais extraídos pela análise fatorial

Fator	Autovalores iniciais		
	Autovalores	Variância (%)	Variância acumulada (%)
1	7,18	28,71	28,71
2	3,14	12,57	41,28
3	1,79	7,15	48,43
4	1,49	5,94	54,37
5	1,44	5,75	60,12
6	1,11	4,43	64,55
7	1,02	4,09	68,64

Os fatores estratégicos extraídos foram compostos por variáveis que perfaziam cargas fatoriais superiores a 0,50, com as respectivas comunalidades, em sua maioria, superando o mesmo valor. Esses valores são considerados satisfatórios pela literatura especializada no que se refere à significância estatística da análise fatorial realizada (HAIR JR, 2005). A soma dos quadrados (autovalores) para os dois fatores extraídos totalizou 7,18 e 3,14, respectivamente. Na ordem de importância, o fator 1 responde pela maioria da variância, seguindo-se o fator 2, com um valor um pouco menor. Apesar de a solução ter explicado apenas 41,0% da variância, acatam-se os argumentos de que as informações no campo das ciências sociais são freqüentemente menos precisas, de modo que um percentual igual ou menor que 60,0% possa ser considerado aceitável (HAIR JR, 2005). Finalmente, o alfa de *Cronbach* foi igual ou superior a 0,79 para os dois fatores, revelando que a confiabilidade do modelo foi amplamente alcançado, uma vez determinado pela literatura especializada que o valor admitido para o alfa de *Cronbach* seja de 0,70 (HAIR JR, 2005). O modelo final da análise fatorial com essas características encontra-se na Tabela 2.

Tabela 2 - Modelo final da análise fatorial para os fatores estratégicos

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Comunalidades
Idéias criativas foram essenciais no desenvolvimento da estratégia.	0,65		0,44
A estratégia se desenvolveu por meio de um diálogo contínuo entre a alta administração e os membros da empresa.	0,81		0,67
Estabeleceu-se uma agenda de avaliações para acompanhar a implantação da estratégia.	0,68		0,48
Houve empenho para se chegar a um consenso a respeito da estratégia ser adotada ou não.	0,79		0,63
Pessoas ou áreas que seriam afetadas pela estratégia foram ouvidas antes de sua adoção.	0,72		0,53
Análises rigorosas do ambiente externo orientaram a decisão de adotar a estratégia.	0,70		0,54
Habilidades e competências da empresa foram avaliadas no processo de escolha da estratégia.	0,61		0,41
A estratégia expressava uma visão pessoal do presidente sobre a importância da internacionalização da empresa.		0,59	0,37
O desenvolvimento da estratégia foi totalmente controlado pela alta administração da empresa.		0,63	0,40
A idéia da estratégia surgiu da alta administração da empresa.		0,76	0,59
As decisões sobre o curso da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.		0,86	0,75
Na hora de decidir sobre a implementação da estratégia, o poder da alta administração pesou mais que informações objetivas.		0,63	0,46
A comunicação e a explicitação da estratégia ficaram sob a responsabilidade da alta administração.		0,71	0,56
Soma dos autovalores (<i>eigenvalues</i>)	7,18	3,14	10,32
Percentual de explicação da variância	28,71	12,57	41,28
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,86	0,79	

O fator 1 suscita, de um lado, um comportamento estratégico emergente, que envolve o relacionamento entre a alta administração e os membros da organização por meio do

diálogo e do consenso nas ações estratégicas pertinentes às operações internacionais. De outro lado, implica também a consideração de habilidades e competências no processo estratégico e a avaliação contínua do mesmo para fins de acompanhamento da estratégia, caracterizando um modo deliberado contornado por sistemas mais formalizados (HART, 1992; SMITH e ZEITHAML, 1999; CRICK e SPENCE, 2004). Este fator pode ser denominado, então, de “consensual-analítico”.

Já o fator 2 inclui variáveis que indicam a presença marcante da alta administração na concepção, no desenvolvimento e na comunicação e explicitação das estratégias internacionais. Este comportamento mostra que o processo estratégico é centralizado e formulado deliberadamente no nível mais alto da organização, como também articulado em um nível de detalhamento relativamente concreto (MINTZBERG e WATERS, 1985; HART, 1992; MINTZBERG, 1998). Esse resultado reforça o argumento de que o envolvimento com o mercado internacional é mais forte quando os principais decisores da firma estão presentes na elaboração e na implementação das estratégias internacionais, o que cria uma base para a sustentação das atividades atuais e dos futuros passos a serem dados em direção a um maior comprometimento de recursos com mercado estrangeiro (WELCH e LUOSTARINEN, 1993). Este fator pode ser chamado de “centralizado no topo”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou duas contribuições importantes. A primeira possibilitou identificar que as empresas mineiras pesquisadas utilizam estratégias de entrada consideradas de menor complexidade e comprometimento de recursos e possuem poucos parceiros estrangeiros, apesar de demonstrarem experiência internacional e envolvimento com vendas internacionais. Isso sugere um baixo grau de internacionalização, conforme se vê na literatura sobre negócios internacionais, uma vez constatada a não opção por investimentos diretos no estrangeiro e a formação de poucos relacionamentos com parceiros internacionais.

Em relação à segunda contribuição, os resultados encontrados revelaram que as estratégias das empresas mineiras pesquisadas em prol da internacionalização seguem um processo estratégico deliberado centralizado na alta administração, que se configura por meio do comando, orientações simbólicas e da racionalidade. Todavia, um comportamento estratégico emergente também se observa nas ações estratégicas das empresas pesquisadas, fundamentalmente no que se refere ao diálogo e consenso que permeiam o relacionamento entre a alta administração e os membros envolvidos diretamente com os negócios internacionais. Os dois fatores extraídos pela análise fatorial empregada no estudo corroboram essas considerações. Ainda, esses achados reforçam argumentos de estudiosos de que não obstante as decisões internacionais serem mais racionais e planejadas, a aprendizagem ocupa um espaço no processo e as equipes gerenciais reagem às experiências aprendidas ao longo do tempo.

Finalmente, é oportuno ressaltar algumas limitações do estudo. Primeira, a análise *ex post facto*, mesmo que muito utilizada em pesquisas sobre negócios internacionais, pode apresentar vieses difíceis de serem equacionados, por exemplo, aqueles que poderiam resultar

da investigação dos motivos subjacentes às decisões internacionais de uma firma que atua há muitos anos no mercado estrangeiro. Segunda, o tamanho da amostra final atendeu aos requisitos necessários para a aplicação das técnicas estatísticas empregadas no estudo, porém não proporciona bases suficientes para se fazer generalizações. Terceira, o questionário como um instrumento de levantamento de dados primários pode se mostrar suscetível a julgamentos pessoais, que podem introduzir erros significativos na medição dos resultados, não obstante o instrumento de coleta dos dados ter sido pré-testado com acadêmicos e executivos diretamente envolvidos com negócios internacionais. Além disso, a abordagem quantitativa não exaure as complexidades envolvidas em estudos sobre negócios internacionais, implicando a necessidade de se utilizar abordagens qualitativas para fins de aprofundamento dos dados.

REFERÊNCIAS

AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs. the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CRICK, D.; SPENCE, M. The internationalisation of 'high performing' UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies. *International Business Review*, v. XX, p. 1-19, 2004.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JR., M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization process of Brazilian firms. *Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, XXVII, 2003, Atibaia, São Paulo. *Anais ... Atibaia: EnANPAD*, 2003.

DA ROCHA, A. *Internacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

FERRAZ, G. T.; RIBEIRO, F. J. Um levantamento de atividades relacionadas às exportações das empresas brasileiras: resultados de pesquisa de campo com 460 empresas brasileiras. In: BNDES. *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

GRIPSRUD, G. The determinants of export decisions and attitudes to a distant market: Norwegian fishery exports to Japan. *Journal of International Business Studies*, v. 21, n. 3, p. 469-485, 1990.

HAIR JR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM; R. L.; BLACK, W. C. *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HART, S. L. An integrative framework for strategy-making process. *Academy of Management Review*, v. 17, n. 2, p. 327-351, 1992.

HOLZMÜLLER, H. H; KASPER, H. Personal and organizational determinants of export trade activities observed in small and medium-sized firms. *Management International Review*, v. 31, p. 45-70, 1991.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 2, p. 162-177, 2009.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E (Eds). *Strategies in Global Competition*. London: Croom Helm, 1988.

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

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 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.

LI, J. Foreign entry and survival: effects of strategic choices on performance in international markets. *Strategic Management Journal*, v. 16, n. 5, p. 333-351, 1995.

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

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 98-118, 1992.

MERILEES, B.; MILLER, D.; TIESSEN, J. Serendipity, leverage and the process entrepreneurial internationalization. *Small Enterprise Research*, v.6, n.2, p.3-11, 1998.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da Estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E (Orgs). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campos, 1998.

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

PASQUALI, L. Análise fatorial para pesquisadores. Brasília: LabPAM, 2005.

ROOT, F. R. Entry strategies for international markets. New York: Lexington Books, 1994.

SHARMA, D. D; BLOMSTERMO, A. The internationalization process of Born Globals: a network view. *International Business Review*, n. 12, p. 739-753, 2003.

SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalisation. *International Marketing Review*, winter, p. 20-29, 1987.

SMITH, A. D; ZEITHAML, C. The intervening hand: contemporary international expansion of the regional bell operating companies. *Journal of Management Inquiry*, v. 8, n. 1, p. 34-64, Mar. 1999.

SPENCE, M. International strategy formation in small Canadian high-technology companies - a case study approach. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, p. 277-296, 2003.

STÖTTINGER, B; SCHLEGELMICH, B. B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 357-372, 1998.

TERPSTRA, V; SARATHY, R. *International marketing*. USA: Thomson – South Western, 2000.

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

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

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