

Drivers Motivacionais 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 mineiras vinculadas ao setor de manufatura, identificar os tipos de estímulos que impulsionam as atividades internacionais das empresas participantes do estudo e revelar a estrutura subjacente aos aspectos motivacionais que caracterizam 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 são mais significativamente motivadas a realizar negócios internacionais pela oportunidade de obter lucro e crescimento com as atividades no exterior, pela perspectiva de acesso a novas fontes de recursos e por aspectos de ordem gerencial em termos de interesse pelos negócios internacionais e de aquisição de conhecimento. Motivos associados à dependência do mercado doméstico e aos riscos a ele pertinentes também foram apontados em termos de importância. Três fatores extraídos pela análise fatorial revelam a estrutura que caracteriza os principais impulsionadores dos negócios internacionais das empresas pesquisadas, denominados no estudo pelos nomes de pressão no mercado doméstico, orientação gerencial e orientação para o produto.

Palavras Chave: Internacionalização - Gestão Internacional - Empreendedorismo - Estímulos - Manufatura

1. INTRODUÇÃO

A literatura tem sugerido que os fatores impulsionadores da internacionalização podem influenciar a maneira como a firma configura e seleciona a escala e o escopo de suas operações internacionais, bem como reúne e aloca recursos tangíveis e intangíveis em mercados estrangeiros. Além disso, tais fatores podem exercer uma influência sobre os limites das oportunidades internacionais oferecidas, a aprendizagem que ocorre com a realização de negócios no exterior, a mobilização dos recursos necessários à obtenção do conhecimento advindo da interação da firma com o mercado internacional e o processo de formação de uma cultura voltada para a realização de empreendimentos internacionais. É sugerido, ainda, que a motivação para se internacionalizar mantém estreita relação com o processo de formação e escolha das estratégias que a firma estabelece para reconhecer e explorar as oportunidades oferecidas pelo mercado internacional (SHANE e VENKATARAMAN, 2000; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004).

Pelo menos dois temas de pesquisa podem ser debatidos quando o assunto a ser tratado envolve os fatores que impulsionam a realização de negócios internacionais: a) estímulos à internacionalização; e b) empreendedorismo internacional. Estudos sobre estímulos à internacionalização usualmente estão associados à exportação e ao investimento direto no estrangeiro (IDE). Este tema se mostra consolidado pela literatura, freqüentemente ligado à investigação dos determinantes internos e externos à firma que configuram o comportamento de exportar e investir diretamente no exterior, dos fatores que estimulam tais estratégias de internacionalização e do papel que o decisor ocupa em negociações dessa natureza. O empreendedorismo internacional, da mesma forma, busca investigar quais são os fatores internos e externos à firma que estimulam organizações, grupos ou indivíduos a identificar, avaliar e explorar oportunidades no mercado internacional. (BRUSH, 1995; BLOODGOOD *et al.*, 1996; SHANE e VENKATARAMAN, 2000; ZAHRA e GEORGE, 2002; DIMITRATOS E PLAKOYIANNAKI, 2003; ZAHRA *et al.*, 2004; OVIATT e McDOUGALL, 2005). Contudo, trata-se de um tema que se difere do anterior, parcialmente, porque os estudos nesse campo se encontram em processo de consolidação, sendo que grande parte deles enfatiza o papel que o empreendedor ocupa nas operações internacionais.

Em face do contexto até aqui delineado, acredita-se que integrar os temas mencionados anteriormente permitiria concretizar uma investigação mais completa da motivação 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 estímulos que motivam as atividades internacionais das empresas participantes do estudo; e c) identificar a estrutura subjacente aos estímulos motivacionais dos negócios internacionais das empresas pesquisadas. Este artigo está estruturado em quatro seções. Na primeira, são revisadas as dimensões teóricas sobre o comportamento internacional motivacional 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. REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção teórica trata de dois campos que podem ser debatidos quando o tema a ser tratado envolve a motivação internacional: estímulos à internacionalização e empreendedorismo internacional.

ESTÍMULOS À EXPORTAÇÃO E AO INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO

Estímulos à exportação são conceituados por Leonidou (1995) como os fatores que influenciam a firma a iniciar, desenvolver e manter operações de exportação. De uma forma mais ampla, eles fornecem a força motriz necessária para impulsionar a firma em direção ao caminho da internacionalização. Os fatores, ou estímulos, de motivação à exportação são afetados por determinadas forças antecedentes, derivadas de três fontes principais: a) características individuais; b) características organizacionais; e c) características ambientais. As *características individuais* dizem respeito às percepções do tomador de decisões sobre as oportunidades que surgem do mercado internacional. Entre elas, podem ser citadas: características pessoais, orientação internacional, estilo de liderança, competência gerencial e expectativas gerenciais. Quanto às *características organizacionais*, destacam-se: objetivos corporativos, disponibilidades de recursos, natureza dos produtos e vantagens diferenciais da firma. Finalmente, localização do país, disponibilidade de insumos para a produção, condições econômicas dominantes, facilidades de infra-estrutura e políticas governamentais de apoio à internacionalização configuram-se como *características ambientais* (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Leonidou (1995) argumenta que os estímulos que motivam a exportação podem ser classificados como *internos* e *externos*. Os estímulos internos estão relacionados às características individuais e organizacionais da firma, ao passo que os estímulos externos se associam às características do ambiente em que a firma realiza suas atividades, seja ele doméstico ou internacional.

São exemplos mais comuns de estímulos internos associados com características individuais: existência de interesse ou desejo gerencial em direção à exportação, crenças gerenciais sobre a importância da exportação, experiência gerencial com atividades de exportação e contatos contínuos com gerentes ou outros grupos ocupacionais externos. Cavusgil e Nevin (1981) sugerem que as aspirações e expectativas gerenciais são determinantes para o comportamento de decisão, atual e futuro, da firma em direção à prática de negócios envolvendo atividades de exportação. Exemplos de estímulos internos referentes a características organizacionais são apontados: disponibilidade de capacidade de produção não utilizada, posse de vantagem tecnológica competitiva, acumulação de bens não vendidos/superprodução, potencial de crescimento extra, produção de bens com qualidades singulares, estagnação ou declínio de vendas ou lucros no mercado doméstico, desejo de aumentar a lucratividade da firma, habilidade para modificar facilmente produtos para mercados internacionais e necessidade de reduzir dependência ou risco em relação ao mercado doméstico (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995).

Entre os exemplos de estímulos externos à exportação destacam-se: incentivos de agentes ou organizações externos, iniciação de exportação por competidores domésticos, intensificação da competição no mercado doméstico, posse de informações exclusivas sobre mercados internacionais, recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional, fornecimento de incentivos ou programas governamentais de apoio à exportação, recebimento de pedidos em missões ou feiras comerciais, regulações favoráveis no mercado-alvo internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, movimentos monetários favoráveis, mercados-alvo internacionais mais próximos, entrada de um competidor no mercado doméstico e facilidades de transporte no mercado internacional (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995; KATSIKEAS, 1996).

Segundo levantamento feito por Leonidou (1995), os estímulos internos à exportação que prevaleceram estiveram relacionados a características organizacionais. Por ordem de importância, foram apontados os seguintes estímulos: disponibilidade de capacidade de produção não utilizada, potencial de lucro extra, produção de bens com qualidades singulares, potencial de crescimento extra e necessidade de reduzir dependência e risco em relação ao mercado doméstico. Quanto aos estímulos externos, os que preponderaram, em seqüência de importância, foram: recebimento de ordens eventuais do mercado internacional; saturação/retração do mercado doméstico, intensificação da competição no mercado doméstico, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional e incentivos de agentes ou organizações externos.

Em uma perspectiva nacional, observa-se em estudos realizados pela Fundação Dom Cabral (1996) e por Da Rocha (2002) que fatores financeiros, mercadológicos e de natureza diversa estão presentes nas atividades de exportação de empresas brasileiras. Entre os fatores financeiros aparecem: redução de incidência de impostos, obtenção de incentivos governamentais, obtenção de maiores margens de lucro e diversificação de riscos de câmbio. No que tange aos fatores mercadológicos aparecem: penetração em outros mercados, diversificação de clientes, fortalecimento da imagem do produto no mercado doméstico, melhoria da qualidade e eficiência de produtos e serviços, e venda do excedente da produção nacional. Quanto aos fatores de natureza diversa, tanto internos quanto externos à firma, evidenciam-se: aquisição de maior conhecimento gerencial e operacional, facilidades de acesso à tecnologia, possibilidade de fazer parcerias (*networking*), antecipação a futuros competidores e necessidade de aproximação com clientes, distribuidores e fornecedores. Oportunidade de lucro e crescimento, afinidade/proximidade cultural e menor competitividade de preço em mercados alternativos foram apontados por Ferraz e Ribeiro (2002) como os principais motivadores do comportamento exportador de pequenas, médias e grandes empresas brasileiras vinculadas ao setor de manufatura.

Segundo Cyrino e Barcellos (2006), a exportação é uma das formas mais simples e direta de internacionalização, uma vez que atende apenas a uma dimensão do processo, qual seja, a de estabelecer presença em mercados internacionais de produtos ou serviços. Os autores entendem que, para evoluir no mercado internacional, uma empresa deveria utilizar modalidades de internacionalização de maior comprometimento em termos de ativos (tangíveis e intangíveis), posicionamento em cadeias produtivas globais, governança e formação de uma cultura orientada para a conquista e exploração de mercados globais. Certamente, os motivos que impulsionam os negócios internacionais por meio de abordagens

de maior comprometimento – por exemplo, o investimento direto no estrangeiro (IDE) – devem ser diferentes daqueles associados a modalidades mais simples de envolvimento com o mercado estrangeiro, como é o caso da exportação.

Empresas brasileiras, na opinião de Cyrino e Barcellos (2006), são motivadas a realizar investimentos diretos no estrangeiro por diversas razões, destacando-se: busca de maior controle sobre os canais de distribuição e do contato com o cliente final, necessidade de estabelecer presença em elos posteriores da cadeia de valor, de modo a responder mais agilmente às demandas locais, equacionar custos associados a atividades de produção, superar barreiras tarifárias e não-tarifárias locais, diversificar riscos sensíveis a questões de ordem macroeconômica e político-institucional, e posicionar-se de forma competitiva em vários mercados em resposta à concorrência global. A respeito deste último motivo, esses autores citam Dunning (1988) para reiterar que as empresas são impulsionadas economicamente a se expandirem internacionalmente pela busca de novos mercados (*market seeking*); de novas fontes de recursos (*resource seeking*); de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*) e pela ênfase na eficiência dos mercados globais (*efficiency seeking*).

Além dos impulsionadores tradicionais de mercado, custo, governo e competição, Cyrino e Barcellos (2006) argumentam que existe um motivo menos observado nas pesquisas sobre a expansão da firma no mercado internacional. Trata-se do grau de intencionalidade relacionado aos esforços despendidos pelos dirigentes e pelo corpo gerencial em prol das atividades de internacionalização. Ou seja, decidir sobre em que extensão expandir é uma prioridade estratégica ou elemento componente dos valores e crenças da empresa, de modo a estimular e favorecer iniciativas relacionadas aos negócios internacionais. Os esforços nesse sentido podem ser reativos, oriundos de decisões orientadas pela escassez de oportunidades no mercado brasileiro, ou proativos, em que a internacionalização é encarada como uma estratégia intencional de expansão, não importando as condições do mercado de origem. Completam Cyrino e Barcellos (2006) que um motivo pouco aproveitado pelas empresas que buscam a internacionalização, talvez pelo fato de estar subentendido nas razões de ordem econômica, associa-se a aspectos ligados à aprendizagem e aquisição de competências para atuar em mercados estrangeiros. O propósito de aprender direciona muitas empresas em suas fases iniciais de internacionalização, freqüentemente, para superar barreiras pelo fato de serem estrangeiras, enquanto que em fases posteriores as intenções se voltam para a alavancagem de competências para fins de posicionamento no mercado-alvo.

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

Na opinião de Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), o capital humano empreendedor é uma das forças-chave que a firma possui para obter vantagem com as oportunidades que surgem no mercado internacional. Portanto, as percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras podem estimular a entrada e o desenvolvimento de uma firma no mercado estrangeiro. Nessa direção, a percepção do empreendedor acerca das possibilidades de realizar atividades exportadoras bem-sucedidas e de estabelecer parcerias internacionais (uma *joint venture*, por exemplo) é um fator individual que pode motivar a internacionalização da firma. A orientação internacional do empreendedor configura-se como outro fator individual que pode motivar uma firma a realizar operações internacionais, segundo Katsikeas (1996). Tal orientação está relacionada a determinadas características pessoais do empreendedor, como o

desejo e o entusiasmo em direção ao mercado internacional, as quais geralmente resultam em envolvimento internacional mais alto. Outros fatores motivacionais individuais que podem levar à exploração de oportunidades internacionais relacionam-se ao nível mais alto de educação do empreendedor e ao fato de ele ser de origem estrangeira ou possuir experiência internacional pregressa.

A respeito do fator experiencial, Oviatt e McDougall (2005) argumentam que a habilidade da firma em adquirir conhecimento sobre o mercado estrangeiro influencia a velocidade com que oportunidades empreendedoras internacionais são exploradas. Para competir em mercados internacionais, o processo de aprendizagem torna-se crítico no sentido de ajudar as firmas a lidar com as responsabilidades inerentes a tais mercados, uma vez que boa parte dessas responsabilidades está relacionada a sua falta de conhecimento sobre o mercado local. O caminho da aprendizagem em um mercado estrangeiro não é suave e homogêneo, todavia as dificuldades em adquiri-la podem ampliar os possíveis benefícios a serem usufruídos no processo. Nesse sentido, o estoque de conhecimento existente da firma é considerado crítico para a manutenção e assimilação de conhecimento decorrente das atividades de internacionalização.

Ao contrário do que usualmente ocorre nas firmas multinacionais, naquelas de pequeno e médio porte o conhecimento tende a ser mais localizado no fundador ou em pessoas que representem tal atributo. Indivíduos que viveram no exterior ou tiveram uma experiência pregressa em mercados internacionais têm exibido maior velocidade nas decisões de entrada ou no envolvimento com a internacionalização. Firms nessa situação mostram maior capacidade de absorção e acumulação de conhecimento, característica que as credencia a reduzir as incertezas de operar no estrangeiro, a aumentar as possibilidades de entrar em mercados internacionais adicionais e a ampliar o envolvimento com as atividades de internacionalização (OVIATT e McDOUGALL, 2005).

Além dos fatores motivacionais individuais mencionados, outra categoria de estímulos tem despertado o interesse atual dos pesquisadores no campo do empreendedorismo internacional, a qual envolve determinados tipos de estímulos originados de um “acontecimento ao acaso” (MERILEES *et al.*, 1998; SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004). O reconhecimento de uma oportunidade não prevista e a prontidão para se obter uma vantagem sobre tal oportunidade são definidos por Fine e Deegan (1996) como um “acontecimento ao acaso”. Estudos realizados com pequenas e médias empresas canadenses de alta tecnologia constataram que a internacionalização da maioria delas foi motivada por um contato ao acaso com algum parceiro de negócio em potencial. Esses encontros se originaram de determinadas atividades espontâneas, como recebimento de pedidos ou ofertas de serviços de clientes potenciais via internet e participação em feiras de negócios ou missões comerciais. Tais encontros capacitaram contatos externos e geraram oportunidades de negócios, motivando-as ou obrigando-as a apressarem as suas decisões internacionais. Entretanto, foi sugerido por esses estudos que os encontros ao acaso com parceiros internacionais não devem ser considerados um fator importante *per si*. Relevante de ser destacado é a capacidade dos gerentes de identificar e explorar eventos referentes ao mercado internacional, bem como reagir às circunstâncias contingenciais que dele se manifestam (SPENCE, 2003; CRICK e SPENCE, 2004).

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 que motivam as empresas pesquisadas em direção ao mercado estrangeiro.

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) motivação 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 estímulos à internacionalização, extraídos e adaptados de parte da literatura nacional e internacional que trata dos dois temas sobre processo de motivação internacional discutidos no referencial teórico. 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 motivacionais que impulsionam 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 estudo de Cyrino e Oliveira Jr. (2003), 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. 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 representando 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).

MOTIVADORES 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 importância que os participantes da pesquisa atribuíam a determinados fatores ou estímulos que impulsionam a realização de negócios 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 importância nesta escala graduava-se de “nem um pouco importante” para “muito importante”, significa dizer que as variáveis que apresentavam escores acima de 3,0 indicavam uma situação de importância e que escores abaixo deste valor indicavam uma situação de pouca ou nenhuma importância. 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 estímulos adaptados da literatura sobre motivação 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).

A oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional (4,36), foi apontado pelos pesquisados como o indicador motivacional de maior importância. O acesso a novas fontes de recursos (3,86) foi evidenciado como o segundo indicador mais importante, seguido de perto por indicadores de ordem gerencial em termos de interesse pela atividade (3,71) e possibilidade de aquisição de conhecimento (3,50) e, por indicadores relativos ao mercado doméstico no que se refere à redução de dependência (3,59) e de riscos (3,56) a ele associados. Essas respostas enfatizam que as empresas mineiras pesquisadas são mais significativamente motivadas por fatores externos ligados tanto ao mercado exterior quanto ao doméstico e que a orientação da gerência exerce papel importante nas decisões internacionais. Tais resultados não confirmam as conclusões do levantamento de Leonidou (1995), cujos motivos principais estiveram associados à capacidade de produção não utilizada da firma e ao recebimento de pedidos eventuais do mercado internacional. Entretanto, confirma resultados de estudos realizados na realidade brasileira que apontaram a perspectiva de obtenção de lucratividade e crescimento como um dos *drivers* mais importantes para a realização de negócios internacionais (DA ROCHA, 2002; FERRAZ e RIBEIRO, 2002).

Os respondentes não deram importância a motivos associados a existência de gerente de origem estrangeira na organização, a programas governamentais apoiando a internacionalização, a contatos casuais em feiras ou missões comerciais, a incentivos recebidos de agentes externos, todos esses fatores apresentando médias iguais ou inferiores a 2,4. Isso demonstra, de um lado, que as empresas pesquisadas não se beneficiam de subsídios públicos ou institucionais para as suas operações internacionais e, de outro lado, não estejam se capacitando para contatos externos como uma alternativa para a geração de oportunidades de negócios (SPENCE, 2003; 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). Entretanto, uns poucos indicadores com carga fatorial abaixo desse valor foram retidos para a análise porque se mostravam conceitualmente relacionados do ponto de vista da teoria pertinente ao tema. Além disso, tomou-se o cuidado para que os indicadores nessa condição de carga fatorial mantivessem-se inter-relacionados 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 69, ou 23,0%, revelaram um nível de significância de $p < 0,01$ e $p < 0,05$, com a maioria (64,0%) das correlações significativas se posicionando no primeiro nível de p . Esse número de correlações significativas não é muito 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 0,65, 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 9 fatores tiveram autovalores acima desse limite, todavia, apenas os três primeiros fatores, assinalados em negrito, foram retidos para a análise. Decidiu-se reter esses fatores porque, somados, eles respondiam por 40,02% da variância total, valor equivalente a mais da metade (56,09%) do percentual total da variância acumulada (71,34%). 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	5,18	20,74	20,74
2	2,82	11,28	30,02
3	2,00	8,00	40,02
4	1,72	6,89	46,91
5	1,48	5,93	52,84
6	1,37	5,48	58,32
7	1,15	4,58	62,90
8	1,07	4,30	67,20
9	1,04	4,14	71,34

Os fatores motivacionais 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 três fatores extraídos totalizou 5,18; 2,82 e 2,00, respectivamente. Na ordem de importância, o fator 1 responde pela maioria da variância, seguindo-se o fator 2, com um valor um pouco menor, e o fator 3, com um valor ligeiramente menor. Apesar de a solução ter explicado apenas 40,0% da variância, acatam-se os argumentos de que as informações no campo das ciências sociais são frequentemente 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 0,60 para os três fatores, revelando que a confiabilidade do modelo foi alcançada. Geralmente, a literatura determina que o valor admitido para o alfa de *Cronbach* seja de 0,70, embora 0,50 possa ser aceitável em pesquisas de caráter exploratório (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 motivacionais

Indicadores	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Comunalidades
. Necessidade de reduzir a dependência do mercado doméstico.	0,69			0,51
. Intensificação da competição no mercado doméstico.	0,53			0,39
. Necessidade de reduzir os riscos em relação ao mercado doméstico	0,83			0,71
. Saturação ou retração do mercado doméstico.	0,80			0,73
. Interesse gerencial em relação a atividades internacionais.		0,69		0,53
. Crenças gerenciais sobre a importância da internacionalização.		0,56		0,34
. Existência de gerentes com experiência internacional na empresa.		0,67		0,49
. Fortalecimento da imagem do produto.			0,74	0,55
. Melhoria da eficiência e qualidade do produto.			0,68	0,50
Soma dos autovalores (<i>eigenvalues</i>)	5,18	2,82	2,00	10,00
Percentual de explicação da variância	20,74	11,28	8,00	40,02
Alfa de <i>Cronbach</i>	0,76	0,60	0,75	

O fator 1 conecta motivos que justificam a realização de negócios internacionais associados ao mercado doméstico em termos da redução de dependência e riscos, como também da intensificação da competição ou saturação (retração) do mercado. A literatura sobre gestão internacional tem sugerido que estes estímulos impulsionando a realização de negócios internacionais derivam-se de pressões ou incertezas particulares ao mercado doméstico, geralmente relacionadas à disponibilidade de insumos para a produção, às condições econômicas dominantes, à qualidade do sistema de infra-estrutura ou às políticas governamentais de apoio à internacionalização. Esses motivos, por serem externos à firma, portanto, estão diretamente relacionados às características do ambiente onde ela realiza suas atividades comerciais, seja ele doméstico ou internacional (KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). Verificou-se na seção anterior que as empresas estudadas não colocam programas governamentais apoiando a internacionalização como um motivo importante que

as impulsionam ao mercado estrangeiro, algo que denota um elemento de pressão do mercado doméstico. Tendo em vista estas considerações, este fator pode ser designado por “pressão no mercado doméstico”.

O fator 2 capta aspectos gerenciais em relação ao interesse pelas atividades internacionais, às crenças sobre a importância deste tipo de atividade e à existência de gerentes com experiência internacional atuando na organização. Tem sido sugerido pela literatura sobre gestão internacional que as aspirações e expectativas gerenciais são determinantes para o comportamento de decisão atual e futuro da firma em direção aos negócios internacionais (CAVUSGIL e NEVIN, 1981; CZINKOTA, 1982; SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988). É argumentado também que o capital humano empreendedor é uma das forças-chave para explorar as oportunidades do mercado internacional e que ele se manifesta pelas percepções, crenças e práticas gerenciais empreendedoras (KATSIKEAS, 1996; DIMITRATOS e PLAKOYIANNAKI, 2003). Além disso, o estoque de conhecimento existente da firma, por exemplo, pertinente a um indivíduo com experiência internacional, é importante para a superação de barreiras oriundas do estrangeirismo (CYRINO e BARCELLOS, 2006) e considerado um elemento crítico para a manutenção e assimilação de conhecimento decorrente das atividades de internacionalização, algo que pode influenciar a velocidade com que oportunidades empreendedoras no estrangeiro sejam exploradas (OVIATT e McDOUGALL, 2005). Em concordância com essas considerações, decidiu-se denominar este fator de “orientação gerencial”. Entretanto, é pertinente reforçar que as decisões gerenciais em prol da internacionalização parecem mais reativas do que proativas, ou seja, parecendo prevalecer decisões orientadas por aspectos de pressão no mercado brasileiro em detrimento de ações estratégicas intencionais de expansão.

O fator 3 une motivos relativos ao produto - por exemplo, em termos do fortalecimento de sua imagem ou melhoria da sua qualidade e eficiência. Estes motivos estão associados às características organizacionais da firma, no caso, relacionadas à natureza dos produtos e vantagens diferenciais (SULLIVAN e BAUERSCHMIDT, 1988; KATSIKEAS e PIERCY, 1993; LEONIDOU, 1995). Sugere-se que os motivos que configuram o fator 3, tomados em conjunto, sejam fundamentais aos propósitos de internacionalização de uma empresa, principalmente no que se refere à importância desses aspectos para o posicionamento de forma competitiva em vários mercados em resposta à concorrência global (CYRINO e BARCELLOS, 2006). Por essa razão, é razoável denominar este fator de “orientação para o produto”.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo apresentou três 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 evidenciaram que as empresas mineiras estudadas são mais significativamente motivadas a realizar negócios internacionais pela oportunidade de obter lucro e crescimento com as atividades no exterior, pela perspectiva de acesso a novas fontes de recursos e por aspectos de ordem gerencial em termos de interesse pelos negócios internacionais e de aquisição de conhecimento. Motivos associados à dependência do mercado doméstico e aos riscos a ele pertinentes também foram apontados em termos de importância. Porém, aspectos relacionados à existência de gerentes estrangeiros na empresa, a programas governamentais apoiando a internacionalização, a contatos casuais em feiras ou missões comerciais, a incentivos recebidos de agentes externos, foram apontados como não impulsionadores de negócios internacionais, sugerindo que as empresas estudadas, por um lado, não estejam recebendo subsídios públicos ou institucionais para a manutenção de suas atividades internacionais e, por outro lado, não estejam se estimulando ou capacitando para contatos externos como uma alternativa para a geração de oportunidades de negócios.

Quanto à terceira contribuição, a análise fatorial realizada na pesquisa permitiu identificar uma estrutura subjacente aos estímulos motivacionais dos negócios internacionais das empresas mineiras estudadas, revelando que eles se agrupam em aspectos pertinentes a pressões do mercado doméstico, a orientação gerencial em prol da internacionalização e ao fortalecimento da imagem e da qualidade do produto comercializado. O conjunto desses fatores sugere que, para as empresas pesquisadas: a internacionalização esteja sendo percebida como algo reativo a pressões internas e não como uma posição estratégica em termos de expansão internacional, as aspirações e expectativas gerenciais se mostram determinantes no comportamento de decisão em prol dos negócios internacionais, e que a orientação para o produto é um indicativo de importância da firma ter interesse em se posicionar e responder de forma competitiva à concorrência global.

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

BLOODGOOD, J. M.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. The internationalization of new high-potential US ventures: antecedents and outcomes. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, v. 20, n. 4, p. 61-76, 1996.

BRUSH, C. G. International entrepreneurship: the effects of firm age on motives of internationalization. New York: Garland, 1995.

CAVUSGIL, S. T.; NEVIN, J. R. Internal determinants of export marketing behavior: an empirical investigation. *Journal of Marketing Research*, v. 18, n. 1., p. 114-119, 1981.

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.

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

DUNNING, J. H. The theory of international production. *The International Trade Journal*, v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988.

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.

FINE, G.; DEEGAN, J. Three principals of serendipity: insight, chance and discovery in qualitative research. *Qualitative Studies in Education*, v. 9, n. 4, 2001.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

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

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.

KATSIKEAS, C. S. Ongoing export stimulation: differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.

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

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

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

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

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. M. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory & Practice*, v. 29, n. 5, p. 537-553, september 2005.

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

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

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.

SULLIVAN, D.; BAUERSCHMIDT, A. Common factors underlying incentive to export: studies in the European forest products strategy. *European Journal of Marketing*, v. 22, n. 10, p. 41-55, 1988.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. International entrepreneurship: the current status of the field and future research agenda. In: HITT, M. A.; IRELAND, D. R.; SEXTON, D.; CAMP, M. (Eds). *Strategic entrepreneurship: creating an integrated mindset*. Oxford: Blackwell (2002).

ZAHRA, S. A.; CORRÍ, J. S.; YU, J. Cognition and entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. *International Business Review*, v. XX, p. 1-18, 2004.