

**A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR**

Nadia W. Hanania Vianna<sup>i</sup>  
Sheila Regina de Almeida<sup>ii</sup>

**RESUMO**

Empresas brasileiras, pertencentes aos diferentes ramos de atividade econômica, vêm buscando intensamente o mercado externo, a partir de diferentes modos de entrada, desde o mais simples (exportação indireta) até o mais complexo (desenvolvimento de unidade produtiva). Em vista disso, o presente trabalho se propôs a responder às questões: de que forma têm sido tomadas essas importantes decisões estratégicas? São lastreadas em métodos descritos na teoria da decisão ou estão calcadas apenas no sentimento e na visão do empreendedor? Para tanto, tornou-se necessário conhecer os temas processo decisório e internacionalização. Primeiramente, foram estudadas as teorias discutidas no meio acadêmico sobre o tema internacionalização e também as contribuições de pesquisadores quanto ao tema decisão. Em seguida, foi analisado o processo decisório de internacionalização de duas empresas brasileiras, pertencentes ao setor Metalurgia e Siderurgia, cujos produtos estão presentes em vários países. Pesquisar o processo decisório voltado para a área internacional pode resultar em um conjunto de subsídios úteis para a orientação de empresas interessadas nesse tipo específico de tomada de decisão.

**Palavras-chave:** processo decisório; teorias de internacionalização; estratégias de internacionalização.

---

i Universidade Paulista (UNIP); Professora pesquisadora do Mestrado em Administração/UNIP; Doutorado em Administração pela Universidade de São Paulo (USP); nhvianna@terra.com.br; Rua Dr. Bacelar, 1212, Vila Clementino, SP.

ii Universidade Nove de Julho (UNINOVE); Professora Titular da UNINOVE; Doutorado em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); dra\_sheila@terra.com.br; Rua Amador Bueno, 389/491, Santo Amaro, SP.

## 1 INTRODUÇÃO

Internacionalização, cada vez mais presente no mundo dos negócios, pode ser entendida como o envolvimento de uma empresa com o mercado de país diferente daquele de onde se originou. A intensidade crescente desse direcionamento rumo ao exterior pode ser percebida, no caso brasileiro, a partir das seguintes cifras, citadas por Cruz (2008): “Entre 2006 e 2007, os investimentos das multinacionais brasileiras no exterior atingiram US\$ 36,5 bilhões, mais do que essas empresas investiram lá fora nos 12 anos anteriores”.

Empresas brasileiras, pertencentes aos diferentes ramos de atividade econômica, vêm buscando intensamente o mercado externo, a partir de diferentes modos de entrada, desde o mais simples (exportação indireta) até o mais complexo (desenvolvimento de unidade produtiva). **De que forma têm sido tomadas essas importantes decisões estratégicas? São lastreadas em métodos referentes à teoria da decisão, ou estão calcadas apenas no sentimento e visão do empreendedor?**

Cyrino e Barcellos (2006) reconhecem as seguintes dimensões da internacionalização: presença em mercados internacionais; presença de ativos no mercado internacional (recursos materiais e humanos); internacionalização da cadeia de valores; posição nas cadeias produtivas globais; internacionalização da governança; internacionalização do *mindset* ou da cultura dominante dos principais gestores da organização.

Com relação aos gestores, destaque-se o estudo de Matta (2004), baseado em pesquisa conduzida junto em 293 empresas norte-americanas, que admite existir a influência do momento vivenciado pelo decisor em sua carreira sobre a busca pelo mercado externo, pois os resultados encontrados indicaram que o alto executivo, ao avançar em direção ao término de sua carreira, tende a evitar a internacionalização e os modos de entrada que envolvam mais riscos.

Entretanto, em qualquer dimensão em que se vá analisar a internacionalização, é possível considerar que ampliar horizontes das empresas leva à revisão de conceitos e à concentração de maiores esforços em **processos decisórios**, principalmente aqueles que envolvem as escolhas de país e das estratégias a serem adotadas para nele efetivar a inserção da empresa.

A motivação e a escolha da estratégia para a internacionalização podem variar de empresa para empresa, dependendo da especificidade de cada negócio, bem como do perfil dos tomadores de decisão. Com relação aos últimos, existem (i) aqueles que buscam maiores ganhos econômicos, a partir do investimento em países cujas taxas de juros são mais generosas; (ii) outros que procuram novos mercados ou buscam maior eficiência, a partir de novas tecnologias e redução de custos; e (iii) aqueles que procuram manter-se na rede de negócios na qual estão inseridos (DIB; CARNEIRO, 2006).

Cavusgil (1984, *apud* LEE, 2000), mais especificamente, reconhece motivações de ordem proativa e reativa para a busca do mercado internacional. No entender desse autor, as proativas são, em ordem de importância: (i) possibilidade de altas margens de lucro; (ii) vantagem competitiva tecnológica; (iii) vantagem competitiva relacionada aos conhecimentos sobre mercados externos; (iv) desejo de crescimento e expansão do mercado da empresa; (v) menores tributos e economias de escala. O citado autor relaciona ainda algumas motivações reativas: pressões competitivas, que podem redundar em perda de participação no mercado interno; capacidade instalada ociosa; saturação do mercado interno; e a necessidade de maior aproximação física e psicológica com o mercado externo.

Vários fatores apontados na literatura favoreceram ou geraram entraves ao processo de internacionalização de empresas brasileiras. Dentre os fatores motivadores da internacionalização, está a concorrência das empresas entrantes no Brasil, pois empresas brasileiras, principalmente após a abertura comercial verificada nos anos 1990, foram compelidas a buscar o mercado externo, visando ao crescimento e, em muitos outros casos, até à própria sobrevivência, em face da concorrência das empresas ingressantes. Cyrino, Penido e Tanure (2005, *apud* CYRINO; BARCELLOS, 2006, p. 231) também reconhecem outras forças tidas como impulsionadoras da internacionalização: gestão de riscos; arbitragem e barreiras institucionais; competitividade em custos; busca de ativos estratégicos complementares nos mercados internacionais; e intento estratégico dos dirigentes fundadores.

Algumas empresas, convém notar, rumaram para o exterior objetivando acompanhar seus maiores clientes, enquanto outras foram em busca de aprendizagem e aquisição de competências para atuar no cenário internacional (CYRINO;

BARCELLOS, 2006, p.233). Jank e Tachinardi (2007) pontuam que a formação dos novos blocos econômicos impulsiona a internacionalização e citam como exemplo o movimento de empresas industriais brasileiras em direção aos países vizinhos, especialmente à Argentina.

Por outro lado, há fatores que têm travado a internacionalização. De acordo com Motta Veiga (2002, p.159), as exportações têm sido penalizadas em função de certos fatores, tais como: a falta de “cultura exportadora” dos empresários; as dificuldades operacionais envolvidas nessa atividade (inclui-se, aqui, o descompasso das políticas de incentivo governamentais com o *modus operandi* de seus agentes); políticas e regulamentações de caráter sistêmico que privilegiam o mercado doméstico (os gargalos da logística do transporte marítimo são um exemplo); e o viés antiexportador dos diferentes atores sociais e econômicos (associações sindicais e empresariais, membros do governo, dentre outros).

Quanto aos investimentos diretos no exterior, Iglesias e Motta Veiga (2002, p.404) apontam, com base em pesquisa realizada pelo BNDES, que as dificuldades existentes no mercado financeiro brasileiro, no que tange à concessão de financiamentos para unidades localizadas fora do país, bem como as diferenças culturais entre países, foram os fatores mais indicados pelas empresas amostradas.

Diante do exposto, decorre a questão de pesquisa — “de que forma as empresas escolhem o país e o modo de entrada, quando decidem adotar a estratégia de internacionalização?” Objetiva-se, portanto, conhecer quais métodos pertencentes ao arcabouço da teoria da decisão vêm sendo utilizados na tomada desse tipo de decisão. Espera-se conhecer, também, técnicas do ferramental quantitativo que possam ter subsidiado a decisão de internacionalizar.

Pretende-se, a partir dessa pesquisa, reconhecer as possíveis metodologias e o ferramental quantitativo, subjacentes às decisões apontadas. Pesquisar o processo decisório voltado para a área internacional pode resultar num conjunto de informações úteis para a orientação de empresas interessadas nesse tipo específico de tomada de decisão. Neste trabalho, analisa-se processo decisório de internacionalização de duas empresas, pertencentes aos setores Metalurgia e Siderurgia, cujos produtos estão presentes em vários países. Observe-se que, por exigência das empresas, seu

nome verdadeiro será omitido, sendo referenciadas no transcorrer do texto como Empresa I e Empresa II.

Para o adequado desenvolvimento do estudo, torna-se necessário conhecer em profundidade os temas processo decisório e internacionalização.

Com relação à formulação de estratégias, mais especificamente aquelas voltadas à internacionalização de países emergentes, teorias foram desenvolvidas na tentativa de explicar o direcionamento de empresas para o mercado externo. No que tange ao modo de entrada nos países receptores, a literatura referente à internacionalização de empresas registra diferentes modos/estratégias de entrada em um novo país. O próximo tópico apresenta as referidas teorias e estratégias.

## **2 TEORIAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

As teorias descritas na literatura, que procuram explicar a trajetória de empresas rumo à internacionalização, podem ser agrupadas em teorias econômicas, comportamentais e estratégicas.

A principal abordagem econômica utilizada para explicar o fenômeno da internacionalização é o **Paradigma Eclético**, desenvolvida por Dunning em 1980, a partir da tese defendida por Hymer, em 1960, que apontava três tipos de vantagens determinantes da forma pela qual a empresa decidiria envolver-se com os mercados internacionais: específicas da propriedade (vantagens competitivas da empresa em relação às empresas do país alvo, como *know-how* e tecnologia proprietária); de localização (comparação entre custos de produção estimados no país origem e país alvo, além de outros fatores econômicos e de mercado); e de internalização (advindas da construção de uma estrutura no exterior, para manter no âmbito da empresa o *know-how* e as operações que poderiam ser realizadas por agentes econômicos contratados ou licenciados no país alvo) (MOURA, 2007).

Outra abordagem econômica desenvolvida por Vernon, seguido por Wells, na segunda metade da década de sessenta, ficou conhecida como **Hipótese do ciclo de vida dos produtos**. Tal teoria se baseia no deslocamento da produção de um bem, originalmente produzido em determinado país, para outro menos desenvolvido, que apresentasse fatores de produção mais baratos e recebesse o produto como inovador, propiciando maiores ganhos (FREITAS, 2004; AMATUCCI; AVRICHIR, 2007).

Outra abordagem, denominada **Teoria do poder de mercado**, propõe que as empresas buscam aumentar seu poder de mercado no cenário internacional a partir da criação de barreiras à entrada de novos competidores, fazendo investimentos diretos em outros países (ATSUMI; VILLELA; FREITAS, 2007, p.2).

No que tange às **Teorias Comportamentais**, há duas importantes vertentes, que objetivam explicar o processo de internacionalização de empresas na esfera comportamental: Modelo da Escola de Uppsala e Teoria de *Networks*.

O modelo da **Escola de Uppsala** (Suécia), inicialmente considerava o conhecimento sobre mercados internacionais como fator-chave para o envolvimento em atividades no exterior. Isso só poderia ser conquistado gradual e plenamente a partir da experiência efetiva em negócios internacionais; posteriormente, foi revisto e passou a enfatizar o **relacionamento** da firma, baseado em confiança e compromisso com seus parceiros de rede, como indutor da aprendizagem sobre outros países e, conseqüentemente, impulsionador da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2009).

Sob a perspectiva dessa Escola, portanto, a empresa começaria a internacionalizar-se por meio de comprometimento superficial (alguma modalidade de exportação) com um país, e, à medida que fosse adquirindo e acumulando conhecimentos sobre o mercado desse país, avançaria no comprometimento de recursos, culminando com a instalação de plantas próprias. Convém notar que é pressuposto, no modelo de Uppsala, que a empresa irá considerar a distância psíquica entre países para a escolha daqueles com os quais estabelecerá relações. Assim, começará com aqueles psiquicamente próximos, seguindo depois para os mais distantes (SOTTO-MAYOR FILHO; FERREIRA, 2006).

O modelo de Uppsala, entretanto, tem se mostrado incompatível com a trajetória seguida por várias empresas (FORTE; SETTE JR., 2005). Esse modelo também não se aplica às empresas conhecidas como *born globals*, “[...] empresas internacionais de criação recente, que seguem um enfoque global desde sua criação, ou que se internacionalizam nos dois primeiros anos de vida” (MOTA, 2007, p.2). Para a **Teoria de Networks**, uma empresa lança-se ao mercado internacional para acompanhar o movimento da rede formada por diferentes agentes econômicos à qual pertença. Vantagens poderiam ser obtidas dessa atuação consonante, como por exemplo, a maior

facilidade no ingresso em um mercado psiquicamente distante, quando este já tiver sido atingido por algum integrante da rede.

De acordo com os defensores das **Teorias Estratégicas de Internacionalização**, o processo de internacionalização seguido por uma empresa estaria fortemente associado à sua orientação estratégica, indicada no eixo de seu plano estratégico (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Distingue-se, nesse conjunto, a **Teoria do Comportamento Estratégico**, que tem como cerne a busca pela obtenção de vantagens competitivas em relação à concorrência. Nessa teoria, um *mix* de interesses na esfera competitiva (evitar conflito; trocar ameaças; seguir a líder; acompanhar posição no mercado doméstico) e criteriosa análise dos riscos relacionados aos movimentos internacionais podem nortear a entrada da empresa no mercado externo (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Finalmente, há de se destacar a **Teoria Baseada em Recursos e Competências** (*Resource Based View – RBV*), construída a partir de trabalho de Penrose, de 1959, e das importantes contribuições agregadas por Barney, em 1986. De acordo com esses autores, a vantagem competitiva das empresas advém das competências heterogêneas que possam ser identificadas e dos recursos valiosos, raros, difíceis (ou custosos) de serem imitados ou substituídos. Essa abordagem diferencia-se substancialmente daquela tradicional, centrada no produto e, em consequência, possibilita o delineamento de estratégias diferenciadas.

No que tange às modalidades de entrada de uma empresa em outros países, a literatura aponta: exportação indireta (através de *tradings*, por exemplo) ou direta (por meio de intermediários existentes no país receptor, ou canais próprios, desenvolvidos pela empresa nesse país); licenciamento e franquias; alianças estratégicas (*joint ventures*, por exemplo); investimento direto no exterior, a partir da criação de novas unidades de operação em outros países ou de aquisições (SHARMA; ERRAMILLI, 2004, *apud* FORTE; SETTE, 2005). Com a evolução desse processo, surgem as subsidiárias autônomas e as empresas globais, que consideram o mercado internacional como se fosse um só (LEROY; RICHARD; SALLENAVE, 1985, *apud* CHIPEIO, 2003). Cabe registrar ainda as empresas nascidas globais (*born globals*) que em um espaço de tempo entre dois e cinco anos firmam presença no ambiente internacional (DIB, 2008).

A **exportação** apresenta como principal vantagem, a economia de escala, porém é fortemente suscetível aos custos de transporte e às barreiras interpostas pelo país receptor (BATEMAN; SNELL, 1998). Pode ocorrer por via direta (a empresa interessada assume a responsabilidade do processo) ou indireta (por meio de intermediários independentes). O **Licenciamento** é um acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) autoriza o uso de seu *know-how* ou marca para uma empresa no exterior (licenciada), mediante o pagamento de taxas ou *royalties* — franquias podem ser inseridas nessa categoria.

Como **Alianças estratégicas**, estão rotuladas as parcerias entre investidores locais e estrangeiros, para criação de um empreendimento conjunto ou desenvolvimento de negócio preexistente, sendo que o controle do negócio é decidido por meio de contrato. A partir de extensa pesquisa bibliográfica, Cunha, Armando e Almeida (2007) reconhecem a existência de dois tipos de alianças estratégicas entre organizações: vertical (entre fornecedores e compradores — está relacionada à cooperação na cadeia de suprimentos) e horizontal (entre os próprios concorrentes).

No que se refere à modalidade **Investimento direto no exterior (IDE)**, trata-se da criação de unidade produtiva no mercado internacional, a partir de fusões, aquisições, subsidiária de controle integral ou construção (*greenfield operation*). Podem ser associações horizontais (empresas concorrentes), verticais (empresas pertencentes à mesma cadeia produtiva) ou do tipo conglomerado (entre empresas com negócios não correlacionados).

Quanto à posse de vantagens específicas, o conhecimento tem sido apontado na literatura como vantagem competitiva incentivadora de investimentos diretos no exterior, pois, à medida que a empresa é capaz de transferi-lo ao exterior, mantendo-o internamente à empresa, tornar-se-á detentora de uma vantagem competitiva sustentável.

A oportunidade do investimento direto no exterior deve ser avaliada, ainda, segundo a perspectiva do país receptor, que poderá entendê-lo como benéfico ou até mesmo prejudicial, caso esse investimento entre em desacordo com a política interna do país, redunde em desemprego de mão de obra local ou ainda em controle de setores-chaves da sua economia (KINDLEBERGER, 1963).

## 2.1 Processo decisório

Inicialmente, é preciso distinguir os dois tipos fundamentais de decisão: há aquelas que devem ser tomadas sob condições de certeza e outras sob condições de incerteza.

Condições de certeza estão associadas às situações em que é possível exercer controle sobre os elementos que interferem na decisão. Citem-se, como exemplo, as condições que permeiam as decisões de programação da produção semanal de uma fábrica: têm-se controle em relação às máquinas e às quantidades de matéria-prima que deverão ser utilizadas, ao número de funcionários que participarão do processo, etc.

As condições de incerteza, por outro lado, estão relacionadas com a impossibilidade de exercício de controle sobre as condições que interferem na decisão. É o caso das decisões tomadas em nível estratégico nas organizações, como as relacionadas à internacionalização de negócios/empresas.

O processo decisório, sob condições de incerteza, tem sido amplamente pesquisado. Autores como Russo e Schoemaker (1993), Hammond, Keeney e Raiffa (1999), dentre outros, estudaram as etapas desse processo e as armadilhas nele envolvidas, enquanto Godet (1993) propôs metodologia para prospecção do futuro com vistas à elaboração de cenários norteadores de estratégias. Cabe notar que cenário é um recurso que consiste na preparação de narrativas, que mostram os possíveis caminhos a serem trilhados rumo ao futuro.

Essas pesquisas levam a uma importante questão sobre internacionalizar negócios e empresas: como vem sendo tomada essa decisão? Em busca dessa resposta, há de se atentar para armadilhas e vieses de motivação e cognição. Vieses motivacionais estão relacionados com a distorção consciente ou inconsciente de estimativas para satisfação de expectativas, enquanto os cognitivos são relativos ao modo de julgamento dos indivíduos (TVERSKY; KAHNEMAN, 1974).

Hammond, Keeney e Raiffa (1999, p.169) complementam essa ideia mencionando dez armadilhas psicológicas que interferem no processo decisório e que chegam a “[...] sabotar mesmo as decisões consideradas com maior cuidado”. Dentre essas armadilhas, estão: (i) manutenção do *status quo*; (ii) proteção ao capital já empatado; (iii) confirmação das evidências (busca de informações que confirmem a disposição subconsciente); (iv) autoconfiança exagerada; (v) ignorar a taxa básica; (vi)

adivinhação (tentar reconhecer padrões que não existem); e (vii) prudência (ou seja, cautela em excesso).

Bazerman (2004), apoiado em trabalhos de outros pesquisadores, relata que os indivíduos seguem estratégias simplificadoras, denominadas heurísticas, para tomar decisões. Dentre elas, cita as heurísticas da **disponibilidade** (estimativas ficam vinculadas a situações de fácil lembrança para o decisor, havendo valorização das informações mais frequentes ou mais recentes), da **representatividade** (estimativas são feitas com base na similaridade que o objeto avaliado guarda em relação a um estereótipo mental) e da **ancoragem** e do **ajustamento** (estimativas são condicionadas a um dado específico, tomado como ponto de partida).

Dada a multiplicidade de fatores e aspectos que podem estar envolvidos em uma decisão, foi desenvolvida, em 1966, a análise do impacto cruzado por Gordon, Helmer e colaboradores. Tal análise tem como objetivo explicitar, de modo sistemático, a influência mútua entre eventos ou políticas relacionados entre si (GORDON, 1994).

Considerando-se que o homem comum possui uma memória capaz de estudar as inter-relações de, no máximo, sete variáveis (WARFIELD, 1976, *apud* WRIGHT, 1980), muita coisa pode escapar à visão de uma única pessoa e, por isso, foram desenvolvidos métodos de apoio à decisão voltados para grupos de indivíduos. Dentre os métodos direcionados a grupos, destaca-se o método Delphi. Ele busca o consenso de um grupo de indivíduos (em geral, considerados especialistas em alguma área de trabalho ou conhecimento) a respeito de algum aspecto de interesse e é caracterizado por sessões de avaliação seguidas de *feedback* e reavaliação, não se permitindo em momento algum que haja interação entre os participantes (VIANNA et al, 2007). Ao não se permitir a interação, pretende-se evitar que indivíduos tidos como hierarquicamente superiores ou detentores de forte personalidade condicionem as estimativas feitas pelos demais participantes. Após três sessões, o consenso costuma ser atingido ou é considerado inviável.

Os grupos também dão suporte à decisão ao delinear um cenário e estimar probabilidade de sua ocorrência. Além de essa ser uma tarefa complexa para a capacidade de um único indivíduo — quando o cenário pressupõe ganhos ou perdas financeiras —, a estimativa de probabilidade pode ficar fortemente prejudicada pela expectativa do avaliador e pelas características de sua personalidade (avesso ao risco, amante do

risco...). Ademais, de acordo com Johnson e Bruce (2002), há evidência de que eventos desejáveis pelos indivíduos têm suas probabilidades superestimadas (ocorrendo o inverso para eventos indesejáveis). Há, também, confiança excessiva nas estimativas de probabilidade associadas a eventos difíceis de discriminar e a baixa confiança no caso contrário.

Em razão das várias possibilidades de erro no processo decisório, apontadas anteriormente, Hammond, Keeney e Raiffa (1999, p. 19) propõem que se atente para um conjunto de oito diretrizes para a tomada de decisões eficazes: trabalhar com o problema certo (“a maneira como se formula a questão no começo pode fazer toda a diferença”); definir os objetivos; criar alternativas com imaginação; compreender as consequências de cada alternativa; confrontar os itens de negociação (escolher os mais importantes dentre objetivos concorrentes); esclarecer incertezas (“ponderando sobre a possibilidade de resultados diversos e avaliando os impactos possíveis de cada um”); analisar a capacidade de suportar riscos; e examinar cuidadosamente as decisões interligadas no tempo.

Além dos métodos apontados, há de se considerar também ferramentas quantitativas (oriundas da estatística) e indicadores econômico-financeiros, utilizados para subsidiar a análise de alternativas no processo de tomada de decisão.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O presente trabalho relata pesquisa empírica, em nível descritivo, de **avaliação de processo**, conforme tipologia indicada em Martins e Theóphilo (2007). Foi conduzida nas empresas aqui denominadas I e II, com presença em vários países, e escolhidas em função da acessibilidade. As informações e os dados foram levantados por meio de questionário, enviado por e-mail à diretoria de vendas da Empresa I e à gerência de economia e negócios da Empresa II, cujos representantes haviam concordado previamente em respondê-los.

O questionário foi constituído por quatro grandes blocos de questões:

- I. Dados gerais sobre a empresa;
- II. Processo decisório relativo à primeira operação em nível internacional (estratégias alternativas consideradas quanto ao país e modo de entrada; emprego de métodos da teoria da decisão, análise dos riscos e ferramental quantitativo utilizado);

- III. Processo decisório relativo à internacionalização da empresa para os demais países;  
IV. Perspectivas para o futuro.

É necessário destacar a grande dificuldade que permeou a coleta de informações sobre o processo decisório nessas duas empresas. Por esse processo ser considerado em ambas um conhecimento estratégico, não foi permitido o acesso a documentos para análise, que possibilitariam efetuar a triangulação de fontes de evidência. Também não se obteve acesso ao detalhamento das informações prestadas quando este foi solicitado.

- A empresa I é produtora de camisas de cilindro e pequenos fundidos. Ela detém 45% desse mercado. Com cerca de 500 funcionários e faturamento da ordem de 60 milhões de Reais, está sediada na Grande São Paulo. Em 1994, a empresa tomou a decisão de exportar produtos para os EUA, o que lhe rendeu um vultoso lucro, pois se tornou empresa “de referência” junto aos clientes e quebrou vários recordes de vendas no período 1994 - 2003. A descrição e a análise do processo que culminou nessa decisão é alvo do estudo aqui relatado. A partir de 1997, deixou de ser gerida por uma família e tornou-se parte de um grande grupo internacional de empresas. Atualmente, a Alemanha, o México e os EUA formam o mercado receptor de 90% de suas exportações.

- A empresa II produz aço de alta qualidade no Brasil desde 1948, tendo obtido vertiginoso crescimento e expansão a partir da década dos 80, quando se direcionou ao ambiente internacional. Hoje, com capacidade instalada de produção equivalente a 19 milhões de toneladas de aço anuais, está presente nos cinco continentes. Em 2006 e 2007 fez aquisições, reforçando ou assegurando sua presença em mais três países. A descrição e a análise do processo que culminou nessas decisões constituem o alvo do estudo realizado.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 O processo decisório na Empresa I**

O mercado automobilístico mostrava-se promissor para os produtos da empresa em 1994, pois serviriam de insumo principalmente para a indústria automobilística local, que estava em franco desenvolvimento.

O proprietário da empresa era extremamente favorável à prospecção do mercado dos EUA, pois entendia que a desvalorização cambial do real e o poder de compra do

mercado desse país poderiam trazer altos volumes financeiros para a Empresa I. Foi feita reunião com os Diretores Técnico (especialista nos produtos ofertados pela empresa) e Comercial (profissional com larga experiência no mercado exterior), para avaliação da estratégia de exportação direta para os EUA, mas não foram cogitadas alternativas de entrada em outro país; os riscos não foram analisados a partir de indicadores econômico-financeiros nem qualquer outro critério formal.

Tomou-se a decisão de entrar nos EUA a partir da modalidade exportação direta. Nota-se do exposto que, no processo decisório dessa empresa, foram consideradas apenas as alternativas “exportar para os EUA” e “não exportar para os EUA”. Não foram criadas alternativas com imaginação, conforme propõem Hammond, Keeney e Raiffa (1999), ou seja, outros países não foram cogitados àquela época. O fato de ter sido debatida em reunião interna a ideia de exportar, trazida pelo proprietário da empresa, pode ter introduzido um viés de ordem motivacional no posicionamento dos citados diretores, tal como alertado por Tversky e Kahneman (1974), pois a presença do proprietário pode ter inibido a manifestação de posicionamentos antagônicos à sua proposta, levando à distorção consciente ou inconsciente de estimativas para satisfação de suas expectativas.

A partir de 2003, com a valorização do Real em face do dólar, presenciou-se a redução na rentabilidade das exportações para os EUA. A crise econômica que assolou o mundo a partir do segundo trimestre obrigou a Empresa I a rever estratégias: diante da constatação da forte dependência da empresa em relação ao mercado dos EUA, providências foram tomadas em busca da prospecção de outros países, como China e outros pertencentes à comunidade europeia. Houve direcionamento do foco das exportações para o mercado de diesel pesado em detrimento do mercado automotivo (autos de passageiros). Além disso, obteve-se aumento do esforço de vendas de pequenos fundidos. Não foi feita, nessa época, referência a planos formulados na empresa que envolvessem a possibilidade de adoção de outras estratégias de internacionalização, além da exportação.

#### **4.2 O processo decisório na Empresa II**

Em 2006, a empresa já monitorava de forma sistemática o mercado do setor, bem como a inserção do aço na economia global. A empresa tinha padrões

mínimos/máximos definidos para retorno sobre investimento, nível de participação acionária e custo de oportunidade. Entradas em países alternativos eram avaliadas a partir de uma matriz que cruzava aspectos operacionais e financeiros de cada país com seus fatores qualitativos relevantes (estabilidade política; acordos comerciais; disponibilidade de insumos básicos para a produção, como matéria-prima e recursos humanos; leis de proteção ambiental etc). Essa etapa revela a preocupação com o delineamento de cenários, conforme preconizado na teoria da decisão, a partir da utilização da matriz de impacto-cruzado (GORDON, 1994).

Um ferramental quantitativo foi utilizado para dar suporte às decisões. Dele, foram apontados: a fórmula de Black & Sholes (modelo de **precificação** de **opções** financeiras aplicado em **ativos reais**); os vetores autorregressivos Bayesianos (modelo para realização de previsões); e árvore de decisão (recurso que possibilita a visualização de alternativas de ação e consequências possíveis de cada uma).

Tal como proposto por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), a Empresa II criou as alternativas com imaginação (vários países foram monitorados), relacionou e analisou eventos consequentes a cada alternativa de ação e ainda avaliou o risco e sua tolerância diante dele com base em indicadores econômico-financeiros. Do exposto, é possível inferir que houve engajamento de pessoas com diferentes especializações no processo, que se encarregaram da monitoração dos países e da elaboração de matriz de impacto-cruzado, já que uma única pessoa teria dificuldades para estudar as interrelações de mais do que sete variáveis (WARFIELD, 1976, *apud* WRIGHT, 1980). Entretanto, a partir das informações disponibilizadas, não se pode afirmar que tenha sido formado um grupo para aplicação do método Delphi. O processo de internacionalização seguido pela empresa II parece ter sido fortemente motivado pela sua orientação estratégica, conforme descrito na teoria estratégica de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

## 5 CONCLUSÕES

A revisão da literatura possibilitou identificar e conhecer teorias que buscam explicar o direcionamento de empresas para outros países (classificadas como econômicas, comportamentais e estratégicas) e também estratégias de entrada em outro país (exportação, licenciamento, alianças estratégicas e investimento direto no exterior).

Quanto à teoria referente à tomada de decisão, focalizou-se a decisão em condições de incerteza. Vários aspectos intervenientes nesse processo foram levantados: vieses, armadilhas psicológicas, heurísticas e métodos para apoio à decisão baseados em grupos de indivíduos (análise do impacto-cruzado e Delphi). A literatura pesquisada salienta que a complexidade e o risco envolvido na decisão tornam necessário recorrer ao grupo, pois a percepção e a capacidade de análise de um único indivíduo são limitadas.

Embora a avaliação de processo decisório tenha sido restrita a apenas duas empresas e dificultada pelo pouco detalhamento das informações obtidas, observou-se maior rigor e cuidados quando essa decisão envolveu o investimento direto no exterior, como as fusões e aquisições efetuadas pela Empresa II, pois foi notada a existência de critérios formais (elaboração de matriz de impacto-cruzado; formulação de alternativas e avaliação de suas consequências; preparação de árvores de decisão; análise de riscos) no balizamento das decisões que culminaram nesses investimentos. O processo seguido pela referida empresa esteve mais alinhado, conforme se pode depreender das informações obtidas, com diretrizes propostas por Hammond, Keeney e Raiffa (1999), que apontavam ser necessário: criar alternativas com imaginação; compreender as consequências de cada alternativa; confrontar os itens de negociação (escolher os mais importantes dentre objetivos concorrentes); e analisar a capacidade de suportar riscos.

Por outro lado, a Empresa I pode ter incorrido em viés de ordem motivacional, tal como apontado por Tversky e Kahneman (1974), pois o proprietário da empresa participou ativamente do processo decisório. Esse viés poderia ter sido atenuado se a reunião tivesse sido conduzida com mais especialistas, preservando-se o anonimato das respostas, tal como é proposto no método Delphi, conforme descrito por Vianna (1982). Outro aspecto que chama a atenção é que além, de considerar a entrada em outros países, poderiam ter sido avaliadas também outras modalidades de entrada nos EUA, como *joint venture*, fusão, aquisição e construção de unidade produtiva no exterior. Essas outras formas de envolvimento, que implicariam maior injeção de recursos nos EUA, seriam naturalmente esperadas, conforme a teoria de Uppsala (HILAL; HEMAIS, 2003), dada a *expertise* da empresa quanto ao mercado dos EUA, conquistada a partir da exportação direta.

Dada a relevância do tema internacionalização nos dias atuais, pesquisas que investiguem e analisem o processo adotado na tomada de decisão de internacionalização por outras empresas, especialmente nos casos não considerados aqui, em que a decisão redundou na adoção de outras formas de entrada (formação de alianças estratégicas, licenciamentos e outros), poderão levar à geração de conhecimentos relevantes nessa área, úteis para a orientação de empresas interessadas nesse tipo específico de tomada de decisão.

### REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de negócios internacionais e economia brasileira – de 1850 a 2005. **Anais III Encontro de Estudos em Estratégia**, São Paulo, 2007.

BAZERMAN, M.H. **Processo Decisório**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CAVUSGIL, S.T. Differences Among Exporting Firms Based on Their Degree of Internationalization, **Journal of Business Research**, vol. 2, n. 12, pp. 195-208, 1984.

CHIPEIO, C.U.N.A . **A exportação como estratégia de entrada em mercados internacionais: um estudo multi-caso no setor siderúrgico**. Dissertação (mestrado) FEA/USP, 2003.

CRUZ, V. Múltis do país investem mais no exterior. **Folha de S. Paulo**, 18 fev. 2008, Caderno Dinheiro, p.B1.

CUNHA, J.A.C.; ARMANDO, E.; ALMEIDA; M.I.R. Os fatores decisivos nas escolhas de parceiros estratégicos em alianças estratégicas internacionais. **Anais X SEMEAd**, 2007. FEA/ USP, São Paulo.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E.; TANURE, B. Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. **Caderno de Idéias**. Nova Lima: Fundação D. Cabral, 2005.

CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre a empresa brasileira **In**: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIB, L. A. R. **O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global**: estudo do setor de software no Brasil. / Luís Antônio da Rocha Dib. Rio de Janeiro, 2008. Tese de Doutorado – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, 2008.

DIB, L.A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Anais XXX EnANPAD**, 2006. Salvador, 2006, CD-Rom.

FORTE, S.H.A.C.; SETTE JR., E.L.M. Grau de internacionalização de empresas : um estudo no setor de rochas ornamentais e de revestimento no Estado do Ceará. **Anais XXIX Encontro da ANPAD**, Brasília, 2005.

FREITAS, Y.A. **Obstáculos à exportação: percepções de empresas brasileiras exportadoras de manufaturados**. Dissertação (Mestrado em Adm), UFRJ, RJ, 2004. Disponível em: [http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04\\_Yuri\\_Almeida.pdf](http://www.centrodelogistica.com.br/new/teses/pdf/21set04_Yuri_Almeida.pdf). Acesso em: dez. 2007.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**. Da antecipação à ação. Lisboa: D. Quixote, 1993.

GORDON, T.J. **Cross Impact Method**. Publication of United Nations Development Program's African Futures Project in collaboration with the United Nations University's

Millenium Project Feasibility Study-Phase II, 1994. Disponível em: <http://www.futurestudio.org>. Acesso em: 7 mai 2007.

HAMMOND, J.S.; KEENEY, R.L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, v.7, n.1, pp. 109-124, jan/mar, 2003. Disponível em: [www.anpad.org.br/rac/vol\\_07/dwn/rac-v7-n1-ahh.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_07/dwn/rac-v7-n1-ahh.pdf). Acesso em: mar 2008.

HYMER, S. **Empresas multinacionales**: la internacionalización del capital. Buenos Aires: Ediciones preiferia S.R.L., 1972.

IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro, 2002. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf) Acesso em: 10 jan 2008.

JANK, M.S.; TACHINARDI, M.H. Política comercial, negociações internacionais e internacionlização de empresas. **In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Org.) Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Mechanism of Internationalisation. **International Marketing Review**, v.7, n.4, 1990.

\_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, pp. 1411-1431, 2009. Disponível em: <http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/pdf/jibs200924a.pdf>. Acesso em: mai. 2011.

JOHNSON, J.E.V.; BRUCE, A. Calibration of subjective probability judgments in a naturalistic setting. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 85, n. 2, pp. 265-90, jul., 2002.

LEE, P. P.Y. **Avaliação do estágio de internacionalização**: um estudo de casos em empresas do setor de bebidas no Brasil. Dissertação (Mestrado) FEA, USP, São Paulo, 2000.

LEROY, G. RICHARD, G. SALLENAVE, J.P. **La Conquête des marchés extérieurs**. Paris: Ed. D'organisation, 1985.

MARTINS, G.A.; THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTA, R.B. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de mercado”. **Anais III Encontro de Estudos Em Estratégia**. São Paulo, mai. 2007.

MOTTA VEIGA, P. O viés antiexportador: mais além da política comercial, 2002. Disponível em: [http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-05.pdf](http://www.bndes.gov.br/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-05.pdf)  
Acesso em: 25 mar. 2008.

MOURA, P.G.D.A.S. **O processo de internacionalização do desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras**. Dissertação (Mestrado) FEA/RP, USP, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-23072007-085606/> Acesso em: nov. 2007.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. **In**: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Org.) **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUSSO, J. Edward; SCHOEMAKER, Paul J.H. **Tomada de decisões**. Armadilhas. São Paulo: Saraiva, 1993.

SHARMA, V. M. ; ERRAMILLI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, winter, 2004.

SOTTO-MAYOR FILHO, L.A.; FERREIRA, G.C. Internacionalização de Empresas de prestação de Serviços em Tecnologia de Informação: O Estudo de Caso de Duas Empresas Brasileiras. **Anais XXX EnANPAD**. Salvador/BA, mai. 2006.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Judgment under uncertainty: heuristics and biases. **Science**, n.185, 1974.

VIANNA, N.W.H. *et al.* Indústria Eletroeletrônica Brasileira: estratégias de entrada e desafios do processo de internacionalização. **Revista Eletrônica de Administração - REAd** – edição especial, 58, v. 13, n. 4, dez., 2007.

Disponível em: <http://read.adm.ufrgs.br/> Acesso em: fev 2008.

VIANNA, N.W.H. **A Probabilidade subjetiva e o júri de especialistas**. 1982. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração de Empresas de São Paulo- Fundação Getúlio Vargas, 1982.

WRIGHT, J.T.C. **Análise e estruturação de modelos**: uma metodologia para lidar com a complexidade. (Trabalho técnico não publicado), out. 1980.

**Submissão:** 04/01/12

**Aceitação:** 21/05/12

**THE DECISION TO INTERNATIONALIZE****ABSTRACT**

Brazilian companies belonging to different lines of business activity have been seeking the foreign market intensely from different ways of admission, from the simplest one (indirect export) to the most complex one (development of productive unit). Therefore, this paper intends to answer the questions: in which way these important strategic decisions have been taken? Are they founded on methods described in the theory of decision or are they supported only by the entrepreneur's feeling and vision? For this reason, it has been necessary to know first the themes deciding process and internationalization. Firstly the theories discussed among the academic community related to the subject internationalization and also the researchers' contributions to theme decision have been studied. Afterwards the deciding process of two companies related to the metallurgical and steel industries, whose products are known in several countries, has been analyzed. To research the deciding process pointing at the international area may redound in a set of useful information to guide the companies interested in this specific type of decision – making.

**Keywords:** deciding process; theories of internationalization; strategies of internationalization.