

Estratégias de Internacionalização de Empresas Multinacionais Brasileiras Fabricantes de Implementos Agrícolas: Estudo de Dois Casos

Recebido: 02/10/2017

Aprovado: 20/02/2018

¹Ricardo Leonardo Rovai

²Priscila Rezende da Costa

³Renato Ribeiro Nogueira Ferraz

RESUMO

O objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras fabricantes de implementos agrícolas. Para realização do enquadramento teórico-empírico são adotadas as Tipologias de Dunning, da Escola Nórdica e as Dimensões Culturais de Hofstede. Para tal, são analisados dois casos pilotos de empresas concorrentes que possuem características muito semelhantes em termos de estrutura organizacional. Este estudo evidenciou em que medida o alinhamento estratégico está orientado a metas considerando: (i) exploração de recursos naturais e vantagens de custos de mão de obra não qualificada (*resource seeking*); (ii) vantagens de localização e sinergias de mercado (*market seeking*); (iii) investimentos orientados à busca de ativos estratégicos do tipo *efficiency seeking* (aquelas que buscam racionalizar a produção e explorar economias de especialização e localização); (iv) investimentos do tipo *strategic asset seeking* (voltados à aquisição de recursos e competências com o objetivo de incrementar sua competitividade por meio de da inovação e crescimento das capacidades estratégicas).

Palavras-chaves: Multinacionais. Investimento Estrangeiro. Globalização. Multinacionais. América Latina. Países Emergentes.

¹Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade de São Paulo - USP, (Brasil). E-mail: rovaizao@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0003-4117-2055> (In memoriam).

²Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo - USP, (Brasil). E-mail: priscilarezende@yahoo.com.br Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-7012-0679>

³Doutor em Ciência Básicas – Nefrologia pela Universidade Federal de São Paulo, UNIFESP, São Paulo, (Brasil). E-mail: renatobio@hotmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-8931-895X>

Internationalization Strategies of Brazilian Multinational Enterprises Manufacturers of Agricultural Implements: Two Case Studies

ABSTRACT

The objective of this paper is to analyze the internationalization strategies of Brazilian multinational companies that manufacture agricultural implements. For the realization of theoretical-empirical framework are adopted the Dunning Typologies, the Nordic School and the Cultural Dimensions of Hofstede. For this, two pilot cases of competing companies that have very similar characteristics in terms of organizational structure are analyzed. This study evidenced to what extent strategic alignment is goal-oriented in terms of: (i) exploitation of natural resources and cost advantages of unskilled labor; (ii) location seeking advantages and market synergies; (iii) investments oriented to the search for strategic assets of the type efficiency seeking (those that seek to rationalize production and explore economies of specialization and location); (iv) strategic asset seeking investments (aimed at the acquisition of resources and competences with the objective of increasing their competitiveness through innovation and growth of strategic capacities).

Keywords: Multinationals. Foreign Investment. Globalization. Multinationals. Latin America. Emerging Countries.

1 INTRODUÇÃO

A investigação quanto ao caráter e natureza dos Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) nos países emergentes ou em desenvolvimento (PED) possui natureza dual. O fenômeno é dirigido dos países centrais (PC) para os PED e PC. Já os PED também realizam investimentos tanto para os PED, como para os próprios PC. O fenômeno é relevante uma vez que muitas das empresas multinacionais dos países emergentes (EMPED) atuam como fornecedores de outras empresas provenientes dos PC. Em 1997, os PED receberam 37% dos IDE e foram responsáveis pela realização de apenas 14%. Destes, apenas 9% provieram de EMPED Latino-americanas (Chudnovsky, 2004). A origem dos IDE das EMPED é predominantemente asiática, mais precisamente advém do sul e sudeste asiáticos, com predominância da Coreia do Sul, Cingapura e Taiwan. Estes IDEs corresponderam a 88% do total dos PED (Chudnovsky, 2004). Coincidentemente, tais países são ao mesmo tempo os maiores receptores de IDE, e têm alcançado altos índices de crescimento econômico, industrial e comercial (Lall, 1997).

Estatísticas publicadas pela UNTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento) explicitam que das 50 maiores EMPED, 30 (60%) são de origem asiática e apenas 30% são de origem Latino-americana (Chudnovsky, 2004). Outro fato importante é o perfil em termos de atividades destas empresas; (i) as de origem asiática possuem o perfil predominantemente intensivo em recursos estratégicos ou alta tecnologia (eletroeletrônicos, automotivos, equipamentos elétricos, química pesada e fina); (ii) as de origem Latino-americana atuam fortemente nos segmentos vinculados à exploração de petróleo, indústria de alimentos e bebidas e atividades vinculadas à indústria de extração mineral (cimento e mineração). Ghemawat (2002) estabelece as principais relações teóricas entre o Modelo de Dunning e a Teoria das Dimensões de Hofstede, revista por Minkov e Hofstede (2012). Ao fazer isto, conclui que as empresas de origem nos países onde a distância do poder é predominante possuem um maior número de empresas classificadas dentro da estratégia *asset seeking*.

Dado este fenômeno, o estudo sistêmico do quadro referencial teórico que envolve a perspectiva evolutiva das EMPED constitui contribuição teórica importante em termos de preenchimento da enorme lacuna existente na

caracterização de uma tipologia das EMPED Latino-americanas, sobretudo as de origem brasileiras.

Ante ao exposto, objetivo geral é analisar as estratégias de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras fabricantes de implementos agrícolas. Para realização do enquadramento teórico-empírico são adotadas as Tipologias de Dunning, da Escola Nórdica e as Dimensões Culturais de Hofstede. A próxima seção fixa a abordagem metodológica empregada.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Modelos Consagrados de Internacionalização

Para o entendimento sob uma perspectiva mais ampla do quadro referencial teórico acerca das empresas multinacionais (EMNS), das EMPED e das EMNS Brasileiras buscou-se inicialmente explicitar a EMNS dos PED, posteriormente as EMPED em especial as latino-americanas e por último as brasileiras. O quadro referencial teórico acerca do processo de internacionalização das EMNS pode ser melhor sintetizado a partir de quatro perspectivas: (1) Modelo de Dunning, (2) Teoria das Vantagens Locacionais Específicas, (3) Hipótese do Ciclo de Vida do Produto e (4) Outras Perspectivas Teóricas Ecléticas, incluindo denominada Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede (2011) devidamente criticada, adaptada e relativizada pelas observações de Ghemawat e Reiche (2011).

2.2 Modelo De Dunning

O Modelo de Dunning (1997) possui duas vertentes; (i) paradigmas ecléticos e (ii) modelo dos caminhos do desenvolvimento dos recursos internacionais disponíveis para investimentos. A perspectiva dos Paradigmas Ecléticos é bastante interessante sob o ponto de vista da riqueza de abordagem. Esta busca explicar (i) os motivos da internacionalização, (ii) as principais estratégias adotadas com este objetivo e (iii) seus resultados. Para Dunning (1999), as EMNS buscam obter vantagens competitivas não compartilhadas no curto prazo pelos concorrentes dos países hospedeiros (PED). Entre estas, se destacam as vantagens tecnológicas de gestão, que exploram as denominadas vantagens da internacionalização (baseadas nos custos de mão de obra, redução

de custos de fretes, por exemplo). Segundo esta abordagem, as vantagens de localização, sobretudo aquelas relativas a recursos naturais e certos tipos de vantagens comparativas também, são levadas em consideração na decisão de abertura de filias em outros países. Como corolário, Dunning (1998) propõe uma classificação para os IDE de acordo com a motivação. Esta é tipificada em quatro categorias: (i) *resource seeking (busca de recursos)*; (ii) *market seeking (busca de mercado)*; (iii) *efficiency seeking (busca de eficiência)*; (iv) *strategic asset seeking (busca de recursos estratégicos)*.

Dunning (1998) evidencia que em muitos países latino-americanos os investimentos das EMNS destinavam-se, em um primeiro momento, a substituição de importações focadas em atividades *resource based* e, posteriormente, as capacidades de oferta eram incrementadas e passava-se a fase *marketing seeking*. Este fenômeno corresponde ao que Dunning (1998) caracterizou de primeira onda de multinacionalização.

Na segunda onda de multinacionalização das empresas dos PC, se o governo promover uma política industrial voltada para o mercado internacional, fomentando atividades exportadoras, as EMNS podem então desenvolver atividades inovadoras específicas do país hospedeiro, aproveitando melhor as vantagens comparativas baseadas nos recursos do país hospedeiro e incrementando o ingresso líquido de IDE.

Da segunda para a terceira onda ocorre o fenômeno da maturidade das vantagens comparativas de recursos e do incremento líquido dos IDE. Tal fenômeno proporciona a queda relativa das desvantagens de localização do país receptor ou hospedeiro. O resultado previsto é a consolidação de uma estrutura produtiva (autóctone) mais internacionalizada, alinhada racionalmente com as dotações de fatores do país.

O amadurecimento das características da terceira onda conduz à quarta onda de forma não linear e se caracteriza pela mudança de caráter do perfil dos investimentos das EMNS. Estes passam a se associar às metas globais da empresa matriz, que busca obter vantagens da coordenação entre suas filiais (*efficiency seeking*).

Os PED, na medida em que avançam em seu processo de desenvolvimento econômico, atinge eventualmente a quarta etapa. Nesta, geralmente se tornam emissores de IDE. Este fato se deve aos custos dos recursos locais se tornarem menos atrativos que outros países em estágios de

desenvolvimento distintos, que oferecem recursos e incentivos a custos mais vantajosos. A posse de ativos estratégicos (*skills, management*, tecnologias avançadas, sistemas de informação diferenciados, etc.) também pode explicar o processo de incremento dos IDE. Também explica a transformação do país em emissor líquido de IED (Dunning; 1997).

Dunning (1997) evidencia a ascensão da denominada segunda onda de IDE dos PED e também o processo de paralisação de IDE, que corresponde à primeira onda nos processos de *downsizings* e fusões que caracterizaram a economia mundial da última década. Chudnovsky (2004) destacam que grande parte das vantagens das empresas da primeira onda de IDE era “país específica” e, se originariam de barreiras de entrada. Estas permitiam aos países hospedeiros ou receptores a adaptação de tecnologias importadas para operar em pequena escala. Tal fato possibilitava o desenvolvimento da estratégia *marketing seeking* para as EMED destes países. A generalização do processo de globalização ensejou uma onda de abertura aos mercados externos, reduzindo as vantagens alcançadas durante a primeira onda.

2.3 Teoria das Vantagens Locacionais Específicas

A teoria das vantagens locacionais específicas foi amplamente difundida no *mainstream economic literature* durante a década de 80, sendo derivada da teoria convencional acerca das Empresas Transnacionais (ET). Com relação às EMPED a teoria das vantagens locacionais específicas representa uma aplicação da teoria convencional acerca das ET em geral às EMPED, conforme Yeung e Chung (1999). A teoria das vantagens locacionais específica postula que as EMPED possuem baixas ou temporárias vantagens devido ao seu tamanho e perfil tecnológico. As EMPED dependem fortemente de vantagens locacionais específicas de seus respectivos países de origem ou de seus hospedeiros. As vantagens locacionais específicas das EMPED são derivadas de duas características do progresso tecnológico (Lall, 1983; Chudnovsky, 2004). A primeira é a localização da mudança técnica no nível microeconômico, alcançada por intermédio de aproveitamentos de economias de escala e inovações tecnológicas implantadas pelas EMNS dos PC. Este fenômeno geralmente ocorre por meio de *joint-ventures*, alianças e parcerias estratégicas e, em muitos casos, por intermédio de fusões e posteriores *spins offs*.

A segunda característica diz respeito à irreversibilidade de tais mudanças técnicas. Uma vez incorporadas pelas EMPED estas mudanças não podem ser revertidas facilmente pelos seus altos custos de saídas e a alternativa é a evolução progressiva por meio da incorporação de técnicas correlacionadas. As EMPED ganham assim vantagens competitivas por meio de sua competência em adaptar capacidades técnicas das EMNS dos PC (Aggarwal; Ghauri, 1993; Dunning, 1995, 1997).

2.4 Hipótese do Ciclo de Vida do Produto

A hipótese do ciclo de vida do produto tem suas origens no chamado Modelo de Kindleberger (2002). As EMNS dos PC veem-se limitadas em termos de crescimento de seu *market share* no mercado doméstico (não obstante, o gigantismo do mercado americano). Por esta razão, buscam aumentar sua participação no mercado internacional por meio da produção, nos respectivos países destino, dos produtos anteriormente exportados. O resultado é a obtenção de maiores vantagens competitivas em função de redução de custos de transporte e custos a estes associados (frete internacionais, seguros, *Duty tax* e *Value-added tax*, barreiras de entrada, outros custos de distribuição, custos de mão de obra e insumos, dentre inúmeros outros). As EMNS dos PC procuram obter vantagens específicas de localização produzindo nos respectivos países destino de suas exportações. Este fenômeno corresponde a “primeira onda” de multinacionalização nos PED por substituição de importações. Segundo Vernon (1966) as EMNS americanas aperfeiçoavam suas competências encurtando o ciclo de vida de seus produtos buscando obter maiores vantagens competitivas advindas do lançamento de novos produtos e esta estratégia também se traduzia em termos de seus ciclos de investimentos (Michalet, 1984). A HCVP contempla cinco estágios: (i) exportações das EMNS (a partir dos países emissores ou de origem); (ii) abertura de escritório de representações; (iii) abertura de depósitos ou armazéns logísticos; (iv) instalação de fábricas; (v) expansão para mercados vizinhos. Yeung e Chung (1999) generalizam o HCVP, expandindo-o como meio de tipificar as fases do processo de multinacionalização (quadro 1).

Tipo de Fase	Características	Resultados
1	Lançamento do Produto, sem vendas domésticas, sem exportações.	Custos de <i>Start up</i> .
2	Início das vendas no mercado doméstico	Volume dependente da capacidade ou da demanda do mercado doméstico
3	Demanda doméstica cresce a taxas decrescentes, início do processo de exportações para países similares ou menos desenvolvidos.	Sem produção além-mar
4	Esgotamento do crescimento das vendas no mercado doméstico e início da produção em países menos desenvolvidos	Incremento das <i>vendas inter company</i>
5	Vendas domésticas continuam vendas para países similares ou menos desenvolvidos são atendidas pela produção local, vendas de inovação são exportadas para os países menos desenvolvidos.	Inovações são deslocadas para subsidiárias de diversos países
6	Exportações de vendas de produtos inovativos declinam demais países são começam a exportar estas vendas	Exportações para países menos desenvolvidos são realizadas por outras subsidiárias fora dos países centrais
7	Exportações de vendas de produtos inovativos declinam nos países de origem	Países menos desenvolvidos absorvem estas vendas de produtos inovativos

Quadro 1: Fases da hipótese do ciclo de vida do produto expandida.

Fonte: Adaptado de Yeung e Chung (1999).

Há outra vertente teórica da HCVP expandida. Esta é denominada abordagem *picking order* (Wells, 2003). Tal tipologia busca classificar os países emergentes de acordo com o seu nível de desenvolvimento econômico e grau de sofisticação tecnológica. Segundo esta concepção teórica, dois fatores são críticos para explicar o movimento dos IDE entre as economias dos PED: (i) *gaps* tecnológicos; (ii) fator custos. Os *gaps* tecnológicos são relativos aos níveis diferentes de padrões tecnológicos existentes entre as economias dos países emergentes, por exemplo, as desigualdades tecnológicas entre Brasil e Bolívia ou entre Taiwan e Indonésia.

2.5 Abordagem da Escola Nórdica

Nos anos 70, alguns pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne; Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson; Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson E Vahlne, 1977, 1990; 2003) concentraram esforços de pesquisa no processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo explicativo para entender como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando tomavam tal decisão. A

pesquisa foi influenciada pela teoria da firma de Cyert e March (1963), Aharoni (1966) e Penrose (1995).

Segundo esta concepção, o processo de internalização é visto como decorrente das experiências de sucesso, alcançadas em mercados receptivos às empresas suecas, com histórico de lucratividade. Cabe destacar a ausência de planejamento decorrente deste processo, que se deu de forma incremental (Johanson; Vahlne, 1977).

A sequência de modos de operação se inicia por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância da matriz até o mercado da filial. Contudo, a natureza do processo reduz esta, estimulando as decisões e alocação de recursos estratégicos.

Vahlne; Wiedersheim-Paul (1973) tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. Esta foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos fatores: (i) nível de desenvolvimento, (ii) nível de educação, (iii) linguagem de negócios, (iv) diferenças culturais, (v) linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (Carlson, 1975). Ao incorporar aspectos comportamentais associados às decisões de investimento, estes autores incrementam o entendimento da dinâmica de IED em nível microeconômico. Adicionalmente, Nordström; Vahlne (1985); Nordström (1991) introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma. Johanson; Mattson (1988), afirmam que o modelo de internacionalização é menos eficiente quando existe uma situação na qual mercado e firma são altamente internacionalizados. A internacionalização gradual não era um fenômeno exclusivamente sueco, pois, o mundo se internalizava em larga escala pelo crescimento das filiais de empresas americanas e europeias na América Latina, Ásia e até mesmo na

África. Isto explica em grande medida o fluxo de comércio e de IED que o acompanha.

2.6 Escola Nórdica (Redes de Relacionamento)

Para Hemais e Hilal (2003) a questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Segundo estes autores seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva industrial, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Assim, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. As próximas subseções apresentam o que no presente estudo se denominou questões controversas associadas à ótica da Escola Nórdica.

2.6.1 Paradoxo da Distância Psíquica

Segundo Nordstrom e Vahlne (1992), o fator distância psíquica se baseia, em parte, nas dimensões culturais apontadas pelo pesquisador holandês Hofstede (1980). Assim, termos distância psíquica e distância cultural são usados como sinônimos, embora o primeiro seja um pouco mais amplo, uma vez que inclui um componente de preocupação com as dificuldades inerentes aos negócios, ausente no conceito puro de distância cultural.

Para Hemais e Hilal (2003), individualmente os tomadores de decisão têm que gerenciar os seguintes fatores causais: (i) influência das *networks* como redutoras do sentimento de ansiedade; (ii) realidade das percepções assimétricas, que fazem com que a distância psíquica de A para B possa não ser igual que a de B para A; (iii) paradoxo de distância psíquica, que pode fazer com que a percepção de baixos níveis de ansiedade ou de maior similaridade, como alguns autores preferem, funcione como uma barreira à percepção.

Segundo Pitelis (2003) o paradoxo da distância psíquica faz com que a percepção de aparente similaridade possa levar à aceitação de estereótipos de

familiaridade e proximidade, e isso acaba resultando em níveis de desempenho indesejados ou, diretamente, no fracasso das operações. Para Nordstrom e Vahlne (1992) os obstáculos apontados podem ser superados por meio de um processo de aprendizagem e de conscientização das limitações inerentes às percepções individuais.

Em síntese, de acordo com a literatura, a distância psíquica, percebida pelo executivo, afeta a sua análise de variáveis como barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticas, entre outras (Hemais; Hilal, 2003).

2.6.2 Internacional como Processo sem Continuidade e Aleatório

De acordo com a Escola de Uppsala, as firmas se expandem para o exterior por meio de uma série de investimentos graduais e incrementais, à medida que ganham experiência no novo mercado que escolheram para atuar. Entretanto, conforme a Escola Nórdica, o processo de internacionalização é descontínuo, ao invés de incremental (Pedersen; Shaver, 2000).

Para Hemais e Hilal (2003) essas teorias de investimento direto consideram que, em um primeiro momento, as firmas enfrentam desvantagens nos mercados externos, quando competem com firmas locais. As desvantagens são função de uma ampla gama de motivos: (i) diferenças culturais e de idioma; (ii) distinção no funcionamento das instituições, leis e forma de sua aplicação (*enforcement*); (iii) diferenciações no contexto e ambiente de negócio; (iv) presença de discriminação (real ou aparente) por parte do governo local; (v) flutuações na taxa de câmbio, entre outras. (Hymer, 1976).

Assim, a movimentação de capitais enfrenta fricções e os investidores estrangeiros devem encontrar formas de superar essas barreiras, de modo a poderem competir com sucesso no novo mercado, a teor de Wells (2003).

2.7 Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede

Outra perspectiva teórica dedicada a explicar o processo de internacionalização das empresas a partir das diferenças culturais nacionais entre países e seu impacto no processo decisório e, conseqüentemente na operação das empresas que se internacionalizam e tornam-se empresas

multinacionais e ou transnacionais, é a Teoria das Dimensões Culturais do psicólogo social holandês Geert Hofstede conforme Minkov e Hofstede (2012)

Minkov e Hofstede (2012) realizaram uma pesquisa junto aos empregados IBM entre 1967 e 1973 em mais de 50 culturas de países diferentes. A análise de respostas de mais de 116 mil empregados da IBM, baseadas em questões acerca de suas ocupações e emprego revelaram diferenças culturais sistemáticas por meio de quatro categorias: (i) distância do poder; (ii) individualismo/coletivismo; (iii) mitigação de incertezas; (iv) masculinidade/feminilidade. Provavelmente a dimensão cultural mais importante identificada na pesquisa de Hofstede (1976) foi a distância de poder, que concerne o grau ao qual uma cultura aceita e reforça o fato que o poder é distribuído desigualmente na sociedade.

Para Ghemawat e Reiche (2011) a dimensão cultural mais importante identificada na pesquisa de Hofstede (1976) é a distância de poder. Os membros de altas culturas de distância de poder como a Malásia aceitam diferenças de posição e são esperados demonstrar o respeito próprio aos seus superiores. Em culturas de distância de poder baixas, como a Dinamarca, a maior participação na tomada de decisão independe da distância do poder e do nível hierárquico. O conceito da distância do poder ajuda a explicar a importância do envolvimento amplo dos empregados no processo decisório, independente da hierarquia nas culturas ocidentais. Também se aplica nas culturas asiáticas, onde a hierarquia é mandatória no processo decisório e tem impacto direto nas decisões de multinacionalização das empresas e nas operações do dia a dia.

A pesquisa, baseada em valores culturais foi levada a cabo por Minkov e Hofstede (2012), sendo usada para avaliar as distâncias culturais agregadas entre países ao longo dessas quatro dimensões.

Embora a distância cultural tenha sido largamente usada para explicar fenômenos diferentes no âmbito dos negócios internacionais como modo de entrada, diversificação seletiva, grau de internacionalização, e multinacionalização, esta aproximação também foi criticada. Inicialmente, o cálculo de distâncias baseadas em grande número amostras de sugere que as distâncias sejam simétricas. Em outras palavras, pensa-se que um investimento sueco na China enfrenta exatamente a mesma distância cultural que um investimento chinês na Suécia.

Tal suposição exigia alguma forma de comprovação empírica. Por outro lado, a pesquisa de valor cultural de Hofstede (1980) também foi empregada como meio de computar distâncias culturais agregadas entre países ao longo dessas quatro dimensões (distância do poder, grau de individualismo/coletivismo, grau de aversão à incerteza e prevalência da masculinidade/feminilidade) como meio de quantificar diferenças culturais entre esses países e o impacto destas no processo decisório de internacionalizar e ou investir em outras localidades.

Embora esse grande número de formas de distância cultural tenha sido largamente aplicado para explicar fenômenos diferentes no negócio internacional (modo de entrada diversificação seleta de internacionalização, realização de estratégias de multinacionalização, etc.), esta aproximação teórica também foi largamente criticada.

De qualquer forma a teoria de Hofstede, baseada em sua pesquisa e estudo de caso único (*case IBM*), busca explicar o fenômeno da internacionalização por meio das quatro dimensões, o impacto de fatores culturais no processo decisório das empresas e como estes influenciam as estratégias de internacionalização e ou multinacionalização em curso.

Ghemawat e Reiche (2011) afirmam que a teoria de Minkov e Hofstede (2012) é uma importante contribuição do entendimento de como os fatores culturais influenciam as decisões de investimento, multinacionalização e o próprio processo decisório na gestão das operações do dia a dia das empresas, não explorado por Dunning (1993; 1994; 1997; 1998).

2.8 Empresas e Grupos Econômicos Latino-Americanos

As economias latinas americanas, em geral foram objetos de estudos relevantes em termos do papel das EMNS, são: Argentina, Brasil, Chile e México (Chudnovsky; López, 1999). Neste grupo de países, nos anos 50 e 60 ocorreu o processo de industrialização substitutiva de importações, o qual foi protagonizado por grandes grupos econômicos nacionais e as EMNS dos países centrais (PC) sob a coordenação e em muitos casos, com forte participação dos Estados Nacionais. Tais economias têm muitas tendências comuns, com relação ao processo de industrialização baseado na substituição de importações. Estes se inserem na “primeira onda” de multinacionalização. Outro fator comum é que

nos anos 90 foi maior o grau de abertura aos fluxos de comércio, capitais, tecnologias, P&D e outras conveniências, comparativamente aos anos 70 e 80. É interessante observar que o Brasil se abre mais tardiamente e é a mais fechada dentre as economias. Já o Chile se abriu mais precocemente e atualmente é mais aberta das economias, ficando o México e a Argentina em posição intermediária.

2.9 Processo de Internacionalização e Multinacionalização

Os processos de internacionalização das empresas dos países latinos americanos remontam o modelo agroexportador no início do século. Também tem como fator determinante o amplo mercado interno. As capacidades adaptativas, modelos de gestão flexíveis, uma gestão comercial agressiva, etc., permitia que empresas radicadas nestas regiões competissem com sucesso no mercado externo, principalmente se ajustando às necessidades dos clientes dos mais diversos locais. É interessante observar que em 1980 a Argentina detinha a primazia como grande emissor de IDE dentre os PED com cerca de USD 1 bilhão, somente ficando atrás de Hong Kong (Chudnovsky; López, 1998). Brasil e Chile detinham cerca de USD \$ 200 milhões (dados da UNTAD de 1993).

Nos anos 90 também é possível constatar a existência de investimentos de alguns grupos de autopeças brasileiros nos EUA e Europa, aproximadamente USD 50 bilhões. O atraso relativo do Brasil nesta questão pode ser atribuído aos fatores retro mencionados e também a ocorrências tardias das reformas e do processo de privatização.

A falta de entendimento e percepção de que a preservação dos mercados locais depende em larga instância de se competir com êxito nos principais mercados mundiais, conforme Chudnovsky (2004).

2.10 Perfil Das Empresas Investidoras Latino-Americanas

Enquanto as EMNS dos países latino americanos faturam anualmente entre USD 800 e USD 900 milhões, as equivalentes da Ásia faturam entre USD 80 e 120 bilhões. Outra característica que distingue as EMNS dos países latino americanos das EMNS dos países asiáticos é o fato de estas últimas diversificarem seu faturamento de forma expressiva para o resto do mundo e não apenas para países vizinhos, como ocorre com as EMNS dos primeiros. (Chudnovsky; López, 1998).

No Brasil, as principais empresas vinculadas ao processo de internacionalização estão vinculadas a grandes grupos econômicos de governança familiar, em transição para formas de controle e gestão mais profissionalizadas, com intervenções de participação no controle acionário de fundos de pensão, recentemente são outras características predominantes. É muito comum estas empresas atuarem em setores *commoditizados*, muitas vezes vinculadas a posse de recursos naturais (cimento, vidro, petróleo, bancos, engenharia de construção, bebidas e alimentos, hotelaria, televisão, entretenimento e transportes). Alguns podem também refletir vantagens comparativas mais específicas de cada país (como os segmentos de fármacos e siderurgia na Argentina).

Papel e cobre, bem como do complexo florestal madeireira, previdência social e comércio no Chile. Agro e biotecnologia, televisão, telecomunicações e equipamento de transporte no México. Enfim pode-se numa classificação preliminar afirmar que as empresas multinacionais latino americanas atuam basicamente em setores *resource seeking* e *marketing seeking*, sendo exceções as que atuarem com foco nas estratégias *efficiency seeking* e *strategic asset seeking* e geralmente nestes últimos casos trata-se de alianças estratégicas e *joint ventures*.

2.11 Estratégias de Internacionalização e Multinacionalização das EMNS Latino-Americanas e Brasileiras

Dentro da lógica evolutiva e classificatória do Modelo de Dunning (1998) consideram os IDE das EMNS da América Latina como dirigidos por estratégias *market seeking*, ressaltando-se o fato de que as empresas buscam mercados maiores e com maiores perspectivas de crescimento e sustentabilidade, em detrimento de mercados regionais localizados, de baixa demanda e alto risco como nas fases anteriores do processo de internacionalização.

A estratégia de *resource seeking* é muito comum na indústria petrolífera (Brasil, Argentina, Venezuela, México), porém cabe destacar que o fator tecnológico e *skills* é condição necessária para esta estratégia. Isto explica, ao menos parcialmente, as alianças estratégicas da YPF, Petrobrás, PEMEX e Petróleo de Venezuela. Empresas brasileiras do segmento alimentício e de insumo básicos se baseiam em estratégias *resource seeking*, notadamente em

suas operações na Argentina, bem como algumas empresas chilenas de agro reflorestamento e mineração (inclusive na Patagônia Argentina).

Grande parte das empresas multinacionais latino-americanas atua por meio de da estratégia *market seeking* de forma local, regional ou global (Yeung; Chung, 2005). De forma local a grande maioria limitando-se a países limítrofes. Outra parte seletiva atua de forma regional com atividades e plantas em todo o continente, e poucas atuam de forma global. Aquelas que o fazem em muitos casos é por necessidade de extensão de suas atividades por escala, mais do que por estratégias sofisticadas. As que se utilizam de estratégias do tipo *efficiency seeking* são poucas e heterogêneas e buscam a liderança em seus respectivos segmentos (Sabó, Techint, Siam, Cemex, La Moderna, Seminis) (ROVAI; CAMPANÁRIO; COSTA, 2011), além de uma integração mais complexa em decorrência das particularidades da competição em seus setores.

A predominância da estratégia *market seeking* é compreensível, pois para competir em outros patamares estratégicos é necessário mais capital, maior nível de aprendizagem, menores barreiras, maiores custos de adaptação e isto nem sempre está ao alcance destas empresas ou não é atrativo na conjuntura. As poucas empresas que atuam da forma *strategic asset seeking* geralmente o fazem por meio de parcerias e alianças estratégicas. A operação em países limítrofes e ou mais distantes dentro do continente é operacionalizada em muitos casos pela compra de outras empresas dos países receptores e representam um importante acesso a ativos estratégicos (Chudnovsky, 2004; Yeung; Chung, 2005).

2.12 Resultados do Processo de Internacionalização para Empresas e Países

A análise de quatro países, Argentina, Brasil, Chile e México, à luz das contribuições de Chudnovsky (2004), permite inferir que para as empresas analisadas os benefícios foram bastante amplos em termos de: (i) aceleração no desenvolvimento de tecnologias, (ii) acesso de fontes mais baratas de crédito internacional; (iii) crescimento dos *skills* e sistemas de gestão; (iv) aumento da qualidade dos processos (defeito zero em muitos casos); (v) acesso a ativos estratégicos essenciais como meio de competir no mercado internacional; (vi) alcance de ganhos á escala e vantagens de custos compartilhadas. Como resultado, muitas empresas transitaram do estágio *resource seeking* (Petrobrás,

YPF, CVRD, Pemex) para o *marketing seeking* (Itaú Garantia, Odebrecht, Cemex, Socma, Bimbo Gerdau). Outras passaram a figurar na fronteira do *efficiency seeking* (La Moderna Seminis, Pathfinder, Des/Agrobios).

Por outro lado, não há consenso sob o ponto de vista dos países emissores, no Brasil a pouca relevância do fenômeno adiou um balanço mais rigoroso do papel do IDE ao exterior. Na Argentina e México o debate é incipiente, porém aventa-se que são no sentido de tal fenômeno tem caráter desenvolvimentista e há um aumento do valor agregado doméstico bem como da formação bruta de capital fixo, além de inúmeros benefícios para a população em termos de melhor qualidade da oferta. No Chile o impacto do IDE junto ao balanço de pagamentos é altamente positivo, em função de seu alto percentual de financiamento no mercado externo (100%).

2.13 Perfil das Empresas Latino-Americanas e Brasileiras à Luz das Abordagens de Hofstede e Ghemawat e Reiche

Para Ghemawat e Reiche (2011), as empresas latino-americanas, em geral, e especificamente as brasileiras, possuem uma cultura de internacionalização de alto nível que respeita às boas práticas de gestão e assume o modelo global de multinacionalização de forma específica. Para os referidos autores a influência das dimensões culturais de Hofstede (2011) tem a hegemonia do fator grau de aversão das incertezas, sendo neste caso considerado alto.

Prevalece também, não obstante a aceitação por parte destas empresas das boas práticas e do modelo global de governança corporativa, o aspecto masculinidade/feminilidade, sendo o primeiro claramente hegemônico em relação ao segundo.

O fator distância do poder é considerado de médio para baixo com relação ao processo decisório e o fator individualismo prevalece de forma absoluta sobre o coletivismo no comportamento dos executivos na tomada de decisão. Finalmente, cabe adiantar que a tipologia de Hofstede (2011) será muito útil para o entendimento do perfil dos executivos brasileiros e o entendimento do clima organizacional nas empresas brasileiras que se “multinacionalizaram” recentemente, vivendo ainda sob o paradigma de um modelo familiar de gestão, em transição para uma governança globalizada.

3 METODOLOGIA

A pesquisa foi delineada como qualitativa, pois contemplou “a obtenção de dados sobre pessoas, lugares e processos interativos a partir do contato direto do pesquisador com as organizações estudadas, procurando compreender o fenômeno sob a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo” (GODOY, 1995, p. 58).

A abordagem adotada foi a exploratória. Segundo Cooper e Schindler (2008) estudos exploratórios devem ser conduzidos em situações onde não há conhecimento sobre o fenômeno e suas causas são complexas. Neste caso, recomenda-se desenvolver conceitos de forma mais clara, estabelecer prioridades, criar definições operacionais associadas aos fenômenos sob investigação.

De fato, o emprego da abordagem exploratória se justifica, pois neste trabalho os objetivos estão associados à identificação de padrão (teórico-explicativo) associado ao processo de multinacionalização das EMNS brasileiras. Busca-se compreender o estágio que a maior parte das EMNS brasileiras que atuam no exterior efetivamente se encontra a partir da (i) tipologia do Modelo de Dunning, (ii) teoria das vantagens locais específicas, (iii) hipótese do ciclo de vida do produto, bem como do (iv) Modelo da Escola Nórdica e ainda da (v) Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede.

Em relação ao método, adotou-se o estudo de caso. Segundo Eisenhardt e Graebner (2007) e Eisenhardt (1989), este método é adequado quando se busca resposta para perguntas do tipo “como” e “por que”. No estudo de caso pode-se assumir uma abordagem explanatória, pois trata-se de um método que não demanda controle do pesquisador sobre variáveis e focaliza eventos contemporâneos. Particularmente, um estudo de caso único se aplica nas seguintes situações: (i) teste de teoria consolidada (caso decisivo); (ii) avaliação de situação rara ou extrema (muito empregada no campo da medicina); (iii) em situações onde se apresente fenômeno típico ou representativo (destinado a apreender eventos comuns do dia-a-dia); (iv) em geral, aplicado na ocorrência de eventos raros, onde surge a oportunidade de apreendê-los; (v) estudos de corte longitudinais (onde são implantados estudos de caso único sobre mesmo objeto em dois pontos distintos no tempo).

A despeito destas situações, o estudo de caso pode ser empregado em outras situações. Sob o prisma da presente pesquisa, este será empregado como casos múltiplos (Yin, 2000), envolvendo a investigação de duas empresas multinacionais, ambas de capital nacional (100%) e atuantes no setor de fabricação de implementos agrícolas. A escolha destas empresas multinacionais deve-se ao fato de atuarem na agropecuária, ou seja, um setor de grande relevância econômica para o país, sendo que toda a cadeia produtiva é responsável por aproximadamente 24% do Produto Interno Bruto (PIB) (EMBRAPA, 2014), além disso, um terço da produção é exportado (CONTINI et al., 2012).

Nesta situação este se aplica quando constitui "o primeiro de um estudo de casos múltiplos" (Yin, 2000 p. 64). Trata-se do que Yin (2000) denomina de casos ilustrativos, onde "o estudo de caso único não pode ser encarado como um estudo completo em si mesmo" (Yin, 2000 p. 64); compreende, igualmente, um primeiro *approach* ou *insight* na consolidação de abordagem explicativa-descritiva para avaliação do fenômeno da internacionalização ao nível das empresas brasileiras. De fato, neste estudo buscou-se compreender o significado da experiência empresarial de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras à luz do Modelo de Dunning, da Escola Nórdica e da Teoria das dimensões Culturais de Hofstede.

Por empresas multinacionais brasileiras entende-se: (i) empresas de capital nacional que atuam no mercado externo e que possuam fábricas instaladas e faturem ao menos USD. 600 milhões ao ano; (ii) as atividades geradas no mercado externo correspondem a 40% de seu faturamento total. Tal é o caso das seguintes empresas: Embraer, Gerdau, Brasil Foods, JBS-Friboi, Petrobrás, Ambev, Vale, Sandálias Havaianas, dentre outras.

Os processos investigativos se dividiram em três pilares: (i) levantamento bibliográfico; (ii) seleção do case; (iii) construção do mapa conceitual. Os matizes teóricos foram apresentados de forma preliminar acima e serão escrutinados nas próximas seções. Isto foi feito por meio da discussão e análise das premissas de cada abordagem teórica-conceitual. O levantamento bibliográfico foi efetuado no âmbito de bases científicas junto à biblioteca virtual da USP (SibiNet), quanto no Portal de Periódicos da CAPES, que incorpora diversas bases de periódicos indexados, nacionais e internacionais. A construção do mapa conceitual baseou-se no cruzamento dos pontos de convergência e

divergência das abordagens teóricas apresentadas. Este viabilizou a construção de uma matriz referencial que serviu de referência para o enquadramento dos casos-piloto.

Em suma, com base na revisão da literatura acerca do fenômeno da internacionalização e seu emprego na avaliação de **casos-pilotos**, o que se propôs foi a delimitação de um quadro teórico-conceitual comparativo de duas empresas concorrentes entre si e que possuem muitas semelhanças organizacionais, todavia que ao serem analisadas a luz das dimensões culturais, mostram-se muito distintas. Os casos pilotos são destinados a vincular as contribuições da literatura para o entendimento do processo de internacionalização e multinacionalização ao nível das EMNs brasileiras. Como resultados, o que se estabeleceu foi uma investigação orientada para a generalização e aprofundamento do entendimento dos processos de internacionalização de EMPED. Este objetivo foi perseguido a partir da análise das dimensões culturais nacionais e avaliação de sua influência sobre o processo. Finalmente, urge destacar que tal tema até o presente não foi aplicado no entendimento dos processos de internacionalização de empresas brasileiras.

Dados primários foram coletados a partir de entrevistas estruturadas com diretores e gestores da área de negócios internacionais das EMNs Brasileiras investigadas, além disso, dados secundários foram obtidos em documentos organizacionais, incluindo atas de reunião (RICHARDSON, 1999). As perguntas que orientaram a coleta de dados foram fundamentadas pelos preceitos teóricos do Modelo de Dunning, da Escola Nórdica e da Teoria das dimensões Culturais de Hofstede.

Foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista junto a pesquisadores, professores e gestores com atuação na área de negócios internacionais. Após o pré-teste e, conseqüente, refinamento do roteiro, as entrevistas foram realizadas in loco, destaca-se que elas foram gravadas e, posteriormente, transcritas.

A análise de dados foi realizada de maneira simultânea com a coleta, sendo um processo ininterrupto de confronto entre o que os entrevistados falaram, o que foi levantado nas atas de reunião e o que o pesquisador estudou e viu a respeito do assunto. A partir de então, adotou-se um processo contínuo de coleta de dados, de entendimento e análise do significado e elaboração de

novos conceitos e de novas relações (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; ZAMBERLAN et al., 2014). Vale também destacar que as evidências foram analisadas e relacionadas a determinadas categorias teóricas, a saber: busca de recurso, busca de mercado, busca de eficiência e busca de recursos estratégicos (Modelo de Dunning); padrão de operação, acesso a redes de produção e economia de diversificação (Escola Nórdica); e masculinidade/feminilidade, distância do poder e individualismo/coletivismo (teoria das dimensões Culturais de Hofstede).

A seguir é apresentada uma síntese do delineamento metodológico e da operacionalização da pesquisa de campo (quadro 2).

Delimitação Metodológica e Operacionalização da Pesquisa	
Natureza da pesquisa	Qualitativa (GODOY, 1995).
Abordagem metodológica adotada	Exploratória (Cooper; Schindler, 2008).
Método utilizado	Estudo de caso múltiplo (Yin, 2000).
Unidade de análise considerada	Dois empresas multinacionais, ambas de capital nacional (100%) a atuantes no setor de fabricação de implementos agrícolas (selecionadas por conveniência).
Técnicas de coleta de dados adotadas	Dados primários coletados a partir de entrevistas estruturadas com diretores e gestores da área de negócios internacionais das EMN Brasileiras investigadas (RICHARDSON, 1999).
	Dados secundários obtidos em documentos organizacionais, incluindo atas de reunião (RICHARDSON, 1999).
Instrumentos de coleta de dados utilizados	Roteiro de entrevista, cujas perguntas foram fundamentadas pelos preceitos teóricos do Modelo de Dunning, da Escola Nórdica e da Teoria das dimensões Culturais de Hofstede.
	Pré-teste do roteiro de entrevista junto a pesquisadores, professores e gestores com atuação na área de negócios internacionais
Processo de análise dos dados adotado	Processo contínuo de coleta de dados, de entendimento e análise do significado e elaboração de novos conceitos e de novas relações (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999; ZAMBERLAN et al., 2014)
Categorias de análise consideradas	Busca de recurso, busca de mercado, busca de eficiência e busca de recursos estratégicos (Modelo de Dunning); padrão de operação, acesso a redes de produção e economia de diversificação (Escola Nórdica); e masculinidade/feminilidade, distância do poder e individualismo/coletivismo (teoria das dimensões Culturais de Hofstede).

Quadro 2: Delimitação metodológica e operacionalização da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Casos-Pilotos

Os estudos de casos objeto deste artigo tiveram como unidades de análise, duas empresas concorrentes, que produzem basicamente o mesmo portfólio de produtos, atuam no mesmo mercado competitivo, têm estratégias de internacionalização muito semelhantes, desempenho e resultados muito próximos, estratégias de mercado também muito parecidas, estruturas

organizacionais bem próximas, porém quando as comparamos à luz dos fatores culturais de Hofstede presentes em seus modelos de gestão, as diferenças são muito significativas.

4.1.1 Caso Piloto Número 1

A primeira unidade de análise é empresa multinacional de capital com origem 100% brasileira que atua no setor de fabricação de implementos agrícolas. Possui um faturamento superior a 1,5 bilhões de dólares por ano e mais de 1,5 mil colaboradores e empregados (dados de 2011). Empresa com uma estrutura organizacional do tipo linear funcional não possui grande número de filiais e atua em pouco mais de 17 países, em sua grande maioria no continente africano e américa central. Possui uma das maiores redes de distribuição de implementos agrícolas de atacado e varejo do país. Recentemente saiu de uma crise financeira e de gestão, passando por um processo de reestruturação total que envolveu a substituição do modelo de governança familiar por um modelo de governança corporativa globalizado que ainda está em implantação. Destaca-se também que está em fase de implantação o Sistema de Manufatura Enxuta, notadamente em suas linhas de montagem e soldagem. As áreas de fundição, forjamento a quente e a frio estão excluídas do projeto *lean* por questões de priorização estratégica.

Dentro da lógica evolutiva e classificatória do Modelo de Dunning (1997) consideram-se os IDE desta EMN Brasileira orientados por estratégias do tipo *market seeking*, com maiores perspectivas de crescimento e sustentabilidade em mercados globais, extrapolando as limitações da estratégia de crescimento anterior (*resource seeking*), aplicada em seus passos primordiais do processo de internacionalização. Esta tinha como foco países limítrofes, já apresentando mercados limitados e saturados. A empresa hoje atua em 10 países do mercado africano, e 7 países da américa latina. O redirecionamento para estratégia *market seeking* é justificada, devido ao fato de serem necessários, para competir em patamares estratégicos globais: uma curva de aprendizagem mais sofisticada, uma cultura corporativa mais globalizada, competências logísticas mais eficientes, áreas de produto e *marketing* mais integradas, maior expertise na gestão de facilidades e uma gestão financeira, contábil e tributária mais adaptável e flexível.

Algumas filiais da empresa atuam em conformidade com a estratégia *strategic asset seeking*, e geralmente o fazem por meio da formação de parcerias e ou alianças estratégicas com escritórios locais de representação. A operação em países limítrofes e ou mais distantes, dentro do continente, é realizada em muitos casos pela compra de participações em outras empresas dos países receptores e representam um importante acesso a ativos estratégicos, tal como apontado por Chudnovsky (2004) e Yeung e Chung (2005). Todavia, recentemente observa-se a compra de concorrentes e parceiros na África ocidental, o que denota um ponto de inflexão e a ascensão da estratégia *strategic asset seeking* sobre a *estratégia marketing seeking*.

A partir dos pressupostos da Escola Nórdica, pode-se observar nesse estudo de caso, que para os executivos a influência das *networks* e das estruturas correspondentes reduzia o sentimento de ansiedade e desconhecimento do ambiente. Por outro lado, há indícios que a realidade das percepções assimétricas, que fazem com que a distância psíquica de A para B possa não ser igual a distância de B para A, sofreram reversão. Ainda o paradoxo de distância psíquica, que podia fazer com que a percepção de baixos níveis de ansiedade ou de maior similaridade, como alguns autores preferem, sofreu modificação reduzindo a chamada barreira de percepção.

Sendo assim, conclui-se sob o ponto de vista da Escola Nórdica que o fator *networking* é preponderante para a maioria das filiais da empresa objeto do estudo de caso.

Sob a ótica da teoria das dimensões culturais de Hofstede (2011), há indícios que a empresa possui a prevalência da aversão às incertezas como principal *driver* cultural, sendo forte a influência do fator masculinidade sobre o fator feminilidade. O fator distância do poder é bastante discreto e os índices de participação dos empregados no poder decisório passaram a crescer substancialmente com a ampliação das operações no exterior. Na realidade o fator individualismo/coletivismo passou a ser determinante no processo decisório. Como consequência este passou a ter um efeito suavizador sobre uma suposta concentração do poder pelo fator distância do poder. Na verdade, isto evidencia uma lacuna no modelo das dimensões culturais de Hofstede (1980), pois na empresa é claramente preponderante o individualismo que, por sua vez, neutraliza a preponderância do fator distância do poder.

Matriz de enquadramento do caso-piloto número 1	
Modelo de Dunning: Padrão de operação reúne, sintetiza e tipifica características de diferentes arranjos/estratégias de inversão externa, para tal, são previstas as tipologias <i>resource seeking</i> , <i>market seeking</i> , <i>efficiency seeking</i> , <i>strategic asset seeking</i> .	Possui uma das maiores redes de distribuição de implementos agrícolas de atacado e varejo do país.
	Está em fase de implantação do Sistema de Manufatura Enxuta, notadamente em suas linhas de montagem e soldagem
	Empresa com uma estrutura organizacional do tipo linear funcional. Substitui um modelo de governança familiar por modelo de governança corporativa globalizado em fase de transição.
	Estratégias do tipo <i>market seeking</i> , extrapolando as limitações da estratégia de crescimento anteriormente adotada (<i>resource seeking</i>).
	Tinha como foco inicial países limítrofes, depois foi se expandindo para outros continentes em função da limitação e saturação dos mercados.
	Atua em 10 países do mercado africano, e 7 países da América Latina
	Recentemente observa-se a compra de concorrentes e parceiros na África ocidental, o que denota um ponto de inflexão e a ascensão da estratégia <i>strategic asset seeking</i> sobre a <i>estratégia marketing seeking</i> .
Escola Nórdica: Padrão de operação está orientado a busca de ganhos alcançados por meio de acesso a redes de produção que geram economias de diversificação.	Influência das <i>networks</i> e das estruturas correspondentes reduziu o sentimento de ansiedade e desconhecimento do ambiente.
	O fator <i>networking</i> é preponderante para a maioria das filiais da empresa
	A barreira de percepção foi reduzida com a ampliação das operações no exterior.
Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede: Masculinidade/Feminilidade, distância do poder e individualismo/coletivismo são variáveis determinantes no processo de gestão internacional das empresas.	Forte influência do fator masculinidade sobre o fator feminilidade, com prevalência da aversão às incertezas como principal <i>driver</i> cultural.
	O fator distância do poder é bastante discreto e os índices de participação dos empregados no poder decisório passaram a crescer substancialmente com a ampliação das operações no exterior.
	Preponderante o individualismo que, por sua vez, neutraliza a preponderância do fator distância do poder.

Quadro 3: Matriz de enquadramento do caso-piloto número 1.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.1.2 Caso Piloto Número 2

A segunda unidade de análise é também empresa multinacional de capital com origem 100% brasileira que atua no setor de fabricação de implementos agrícolas, distante há apenas 300 metros da unidade de análise do Caso Piloto número 1. Possui um faturamento superior a 1,9 bilhões de dólares por ano e mais de 2,5 mil colaboradores e empregados (dados de 2011). Empresa com uma estrutura organizacional do tipo linear funcional possui grande número de filiais e atua em mais de 20 países, em sua grande maioria no continente africano e América Central e também Ásia. Possui uma das maiores redes de distribuição de implementos agrícolas de atacado e varejo do continente. Recentemente saiu de uma crise financeira e de gestão fruto da baixa demanda do mercado mundial. Passou por um processo de reestruturação parcial, visto

que o modelo de governança corporativa globalizado foi implantado há mais de 10 anos, mas ainda não está consolidado. Destaca-se ainda que o Sistema de Manufatura Enxuta foi implantado há mais de 5 anos.

Dentro da lógica evolutiva e classificatória do Modelo de Dunning (1997), tal como a empresa do Caso Piloto número 1, consideram-se os IDE desta EMN Brasileira orientados por estratégias do tipo *market seeking*, com maiores perspectivas de crescimento e sustentabilidade em mercados globais, extrapolando as limitações da estratégia de crescimento anterior (*resource seeking*), aplicada em seus passos primordiais do processo de internacionalização. De forma análoga essa tinha como foco países limítrofes ao Brasil e depois foi se expandindo para outros continentes em função da saturação dos mercados e ou baixo crescimento. A empresa hoje atua em 20 países do mercado mundial em todos os continentes e até mesmo na Oceania. Algumas filiais da empresa atuam em conformidade com a estratégia *strategic asset seeking*, no mercado Europeu e Norte Americano e geralmente o fazem por meio da formação de parcerias e ou alianças estratégicas. Tal como a empresa do primeiro Caso Piloto a operação em países mais distantes, é operacionalizada em muitos casos pela compra de participações em outras empresas dos países receptores e representam um importante acesso a ativos estratégicos, tal como apontado por Chudnovsky (2004) e Yeung e Chung (2005).

A partir dos pressupostos da Escola Nórdica, pode-se observar nesse estudo de caso, que para os executivos principais da empresa o conhecimento de uma rede de relacionamentos foi decisivo para mitigar os problemas relativos ao desconhecimento do mercado e do ambiente.

Por outro lado, quanto à realidade das percepções assimétricas, que fazem com que a distância psíquica de A para B possa não ser igual a distância de B para A, sofreram reversão de forma muito mais lenta que a empresa do Estudo de Caso Piloto Número 1, segundo depoimento na fase de entrevistas estruturadas com os principais executivos da empresa e também com os seus fundadores de origem familiar. A barreira de percepção foi atenuada muito mais lentamente, devido ao fato de que a estrutura comercial da empresa era operada em sua maioria, por representantes comerciais terceirizados localmente, que relutavam em permitir contato direto entre a estrutura da empresa e do mercado consumidor local, em sua maioria proprietários de

empresas agrícolas, com fortes limitações de idioma, cultura e formação gerencial.

Sob o ponto de vista da Escola Nórdica verificou-se que o fator *networking* é preponderante para a maioria das filiais da empresa, pois, a forma clássica dessas empresas entrarem no mercado consiste na abertura de um escritório de representações e depois uma empresa de montagem dos CKDs (conjunto de peças para ser montado no país hospedeiro).

Sob a ótica da teoria das dimensões culturais de Hofstede (2011), há indícios que a empresa possui a prevalência do fator masculinidade sobre o fator feminilidade, pois, nas últimas quatro gerações de executivos proprietários, nenhuma mulher foi alçada à alta administração e nem mesmo a cargo gerencial.

O papel das mulheres foi relegado ao papel de herdeiras, sem conhecimentos efetivos de gestão como principal *driver* cultural, sendo assim muito mais forte a influência do fator masculinidade sobre o fator feminilidade, na empresa objeto desse estudo de caso piloto número 2, em relação ao estudo de caso piloto número 1. O fator distância do poder também é bastante acentuado e os índices de participação dos empregados no poder decisório passaram a decrescer com a ampliação das operações no exterior, contrariamente ao estudo de caso piloto número 1, onde a participação dos empregados se incrementou.

O fator individualismo/coletivismo foi preponderante na empresa objeto desse estudo de caso piloto 2, e esse fato ficou muito claro, segundo os principais executivos entrevistados, quando responderam as questões relativas a esse fator, eles afirmaram textualmente portadores de uma postura claramente individualista na busca de resultados para si, com o objetivo de maximização de sua renda pessoal, em detrimento dos objetivos de lucro da empresa coletivamente e muito menos da participação nos resultados por parte de seus empregados.

Matriz de enquadramento do caso-piloto número 2	
Modelo de Dunning: Padrão de operação reúne, sintetiza e tipifica características de diferentes arranjos/estratégias de inversão externa, para tal, são previstas as tipologias <i>resource seeking</i> , <i>market seeking</i> , <i>efficiency seeking</i> , <i>strategic asset seeking</i> .	Possui uma das maiores redes de distribuição de implementos agrícolas de atacado e varejo do continente.
	O Sistema de Manufatura Enxuta foi implantado há mais de 5 anos.
	Estrutura organizacional do tipo linear funcional. O modelo de governança corporativa globalizado foi implantado há mais de 10 anos, mas ainda não está consolidado.
	Estratégias do tipo <i>market seeking</i> , extrapolando as limitações da estratégia de crescimento anteriormente adotada (<i>resource seeking</i>). Algumas filiais da empresa atuam em conformidade com a <i>strategic asset seeking</i> .
	Tinha como foco inicial países limítrofes ao Brasil e depois foi se expandindo para outros continentes em função da saturação dos mercados e ou baixo crescimento.
	Possui grande número de filiais e atua em mais de 20 países, em sua grande maioria no continente africano e América central e também Ásia.
Escola Nórdica: Padrão de operação está orientado a busca de ganhos alcançados por meio de acesso a redes de produção que geram economias de diversificação.	Compra de participações em outras empresas dos países receptores, representando um importante acesso a ativos estratégicos.
	O conhecimento de uma rede de relacionamentos foi decisivo para mitigar os problemas relativos ao desconhecimento do mercado e do ambiente.
	O fator <i>networking</i> é preponderante para a maioria das filiais da empresa, pois a forma clássica de entrada no mercado consiste na abertura de um escritório de representações.
Teoria das Dimensões Culturais de Hofstede: Masculinidade/Feminilidade, distância do poder e individualismo/coletivismo são variáveis determinantes no processo de gestão internacional das empresas.	A barreira de percepção foi atenuada lentamente, devido ao fato de que a estrutura comercial da empresa era operada por representantes comerciais terceirizados localmente.
	Prevalência do fator masculinidade sobre o fator feminilidade.
	O fator distância do poder também é acentuado e os índices de participação dos empregados no poder decisório decresceram com a ampliação das operações no exterior.
	Postura claramente individualista na busca de resultados para si, com o objetivo de maximização de sua renda pessoal, em detrimento dos objetivos de lucro da empresa coletivamente.

Quadro 4: Matriz de enquadramento do caso-piloto número 2.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas multinacionais brasileiras atuam em geral em setores *commoditizados* (têxteis, siderurgia, alumínio, papel e celulose, cimento, petroquímica, cerveja, alimentos) e isto têm implicações diretamente associadas aos seus resultados e a posse de ativos estratégicos. Mesmo não havendo políticas públicas explicitamente articuladas para suportar as necessidades de desenvolvimento destas empresas, não se podem desprezar o apoio tácito dos governos locais e principalmente dos estados de origem (São Paulo, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Bahia e Espírito Santo) (ROVAI; CAMPANÁRIO; COSTA, 2011).

O acesso às fontes de financiamento mais acessíveis do mercado internacionais (mercado bursátil) faz com que estas empresas alavanquem suas possibilidades de horizontalização e com o aval dos investidores internacionais

que colocam recursos nestas empresas. É possível também concluir que tecnologicamente estas empresas tenham mais espaço para incorporar novas tecnologias por meio de parcerias e *joint ventures*, as quais não conseguiriam em seus mercados locais de forma isolada. Podemos também afirmar que há espaço para a atuação em termos de estratégia *strategic asset seeking* nas áreas de *software* (*joint ventures* entre empresas brasileiras, americanas, taiwanesas e indianas) e biotecnologia (EMNS americanas, Mexicanas e Brasileiras) e construção aeronáutica (Embraer, Airbus) (ROVAI; CAMPANÁRIO; COSTA, 2011).

Receber os IDEs é o ponto de partida para o desenvolvimento econômico, incremento da formação bruta de capital e estabilidade macroeconômica. Fortes ingressos de IDE geralmente são precedidos de emissões graduais, porém consistentes e com altas taxas de crescimento ao longo do tempo (Taiwan, Coréia do Sul, Singapura, Hong Kong).

Todavia, todos estes "caminhos de desenvolvimento dos investimentos" parafraseando Dunning (1998) devem ser precedidos de uma agenda que considere estrategicamente a articulação das seguintes políticas articuladas essenciais à promoção dos IDE de multinacionais brasileiras: (i) Política Cambial: Deverá se promover uma política cambial flexível que não vincule problemas conjunturais e flutuações sazonais aos objetivos estratégicos de ganhos de competitividade de longo prazo; (ii) Política Tributária alinhada ao sistema tributário internacional: Acordos estáveis que evitem a dupla tributação são ideais para que haja incentivos para às atividades exportadoras de produção forânea de EMNS brasileiras que sejam semelhantes aos fatores de equilíbrio do regime automotivo; (iii) Políticas de Estímulo Planejado à Competitividade das EMNs Brasileiras: Estímulo à competitividade por meio de da maior divulgação das potencialidades do país, para incrementar a saída de IDE pela entrada de IDE e obtenção de saldos líquidos positivos, buscando-se compatibilizar as necessidades de curto prazo do balanço de pagamentos de forma a não prejudicar a importação de bens de capital e a saída de IDE; (iv) Política Industrial Articulada: Centralizar todas as portarias, regras, normas, regulamentos, consubstanciar em pacotes articulados e integrados que visem promover e descomplicar a atividade das EMNs brasileiras; (v) Política Tecnológica e de Inovação: Que possibilite o alcance de tecnologias inovativas

e diferenciadas que possam conduzir as EMNS brasileiras aos níveis estratégicos superiores do Modelo de Dunning; *efficiency seeking* e *strategic asset seeking*.

Por fim, conclui-se que, no estágio atual de seu desenvolvimento, as empresas brasileiras de grande porte, com padrão de excelência e classe mundial para operar internacionalmente em escala global têm como uma opção estratégica, para muitas de suas empresas, a internacionalização e ou multinacionalização. Muitas destas estratégias configuram condição de crescimento e garantia de sobrevivência. Empresas que se internacionalizam obtêm maior valor agregado para suas exportações, acessos a novos mercados e incorporam e ou desenvolvem novas tecnologias, reestruturam seus processos de produção, incrementam seus canais de distribuição, obtêm linhas de crédito de menor custo e amplitude e qualificam melhor sua gestão e suas equipes de profissionais e executivos.

A internacionalização das EMNS brasileiras foi acompanhada de maior abertura comercial e econômica, o que por sua vez aprofundou e enriqueceu os conteúdos dos processos de internacionalização, possibilitando a queima de etapas de desenvolvimento para alguns países da região.

Os Estudos de Casos puderam evidenciar, alguns pressupostos da teoria e revelar características essenciais da estratégia *market seeking* e *efficiency seeking* o que é justificado, devido ao fato de que as empresas que adotam essa estratégia consciente ou inconscientemente, necessitam de mais recursos para competir em patamares estratégicos globais e desenvolverem uma curva de aprendizagem mais sofisticada, uma cultura corporativa mais globalizada, competências logísticas mais eficientes, áreas de produto e marketing mais integradas, maior *expertise* na gestão de facilidades e uma gestão financeira, contábil e tributária mais adaptável e flexível. Porém, não se pode generalizar para o conjunto das EMNs Brasileiras a predominância desta estratégia, pois, trata-se de apenas dois Casos Pilotos.

Algumas filiais atuam na modalidade *strategic asset seeking*, e geralmente o fazem por meio da formação de parcerias e alianças estratégicas com empresas locais no ocidente europeu e nos EUA. A operação em países limítrofes e ou mais distantes dentro do continente é operacionalizada em muitos casos pela compra de outras empresas dos países receptores e representam um importante acesso a ativos estratégicos (Chudnovsky, 2004; Yeung & Chung, 1999). Todavia, recentemente observa-se por parte das

empresas multinacionais brasileiras o processo de compra de concorrentes e parceiros no ocidente europeu e EUA, o que denota um ponto de inflexão e a ascensão da estratégia *strategic asset seeking* sobre a estratégia *efficiency seeking e marketing seeking*.

Sob a ótica da teoria das dimensões culturais de Hofstede (2011) podemos observar que ambas as empresas possuem estruturas organizacionais semelhantes, estratégias competitivas muito parecidas, resultados também muito próximos, porém se observarmos e investigarmos o comportamento da alta direção executiva e sua capacidade de influenciar a estrutura organizacional como um todo, ambas as empresas são bastante distintas. Ou até mesmo antitéticas quando analisamos as dimensões culturais de Hofstede (2011) comparativamente a ambas as empresas.

Podemos concluir também que o caráter atual da competição possibilitou a estas empresas estruturas tecno-produtivas muito mais eficientes, embora muitas delas ainda operem com base na estratégia *resource seeking ou marketing seeking*. Alguns autores concluem que algumas empresas quanto se enquadram em uma fronteira estratégica *marketing seeking e efficiency seeking*, moldadas pelas próprias condições da competição atual entre as EMNS globais que impelem as empresas a incorporação de estratégias mais avançadas ou a ameaça bem concreta de serem adquiridas. (Garrido, 1999; Dunning, 1998).

As Limitações deste trabalho estão associadas ao fato de se tratar de apenas dois Casos Pilotos, para os quais não se pode extrair conclusões acerca da predominância estratégica, que explica a situação particular das empresas objeto do estudo de caso, porém, não permite generalizações, por estar na dependência de outros Casos Pilotos para a confirmação e ou desconfirmação de seus pressupostos.

REFERÊNCIAS

AGGARWAL, R.; GHOURI, P. N. The evolution of multinationals from a small economy: a study of Swedish firms in Asia. In BUCKLEY, J. P.; CLEGG, J. (Org.) **Multinational Enterprises in Less Developed Countries**, London: Macmillan, 1993.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa. In: **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2000.

BARTLETT, S. CHRISTOPHER A.; SUMANTRA, G. **Managing across borders: the transnational solution**. London: Century Business, 1989.

CHUDNOVSKY, D. A. Working Group on Development and Environment in Americas. Discussion paper number 3. **Trade, Environment and Development: The Recent Argentine Experience**. at: <http://ase.tufts.edu/gdae/WorkingGroup.htm>

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHUDNOVSKY, D. A.; LÓPEZ; M. FREYLEJER, V. Environmental management in argentine industry: the diffusion of pollution prevention measures. In **Technological innovation and sustainable development: case studies in the argentine manufacturing sector** (Final Report of the Project on Competitiveness). Miami: IDRC/North South Center of the University of Miami Foundation, 1997.

CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. La inversión directa extranjera en la Argentina en los años 1990: tendencias, determinantes y modalidades. In Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto, **Argentina de Cara al Mundo III**. Buenos Aires, 1998.

CLARK, I. Rehabilitation of mining sites. In **Environmental policies, regulations and management practices in mineral resources development in Asia and the Pacific**. United Nations, 1997.

CONTINI, E. et al. Exportações Motor do agronegócio brasileiro. **Revista de Política Agrícola**, v. 21, n. 2, p. 88-102, 2012.

DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor. **Journal of International Business Studies**, v. 29, no. 1, 1st quarter, 1998, pp. 45-66.

DUNNING, J.H. **Multinationals largest enterprises and the global economy**. Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J.H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. **Transnational Corporations**, v. 3, no. 1, 1994.

DUNNING, J.H; VAN HOESEL, R; NARULA, R. Third world multinationals revisited – new developments and theoretical implications. Working Papers no. 227, **International Investment and Management**, University of Reading, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, V. 14, No. 4. (Oct. 1989), pp. 532-550.

EISENHARDT, K. M.; GRAEBNER, M. E. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, 2007, v. 50, no. 1, p. 25-32.

EMBRAPA. **Visão 2014-2034: O futuro do desenvolvimento tecnológico da agricultura brasileira** (1o ed). Brasília, DF: Embrapa, 2014.

GHEMAWAT, P. **The quasi-integration of markets, location-specificity and international business strategy**. University of Harvard, 2002, (Mimeo).

GHEMAWAT, P.; REICHE, S. **The globalization note series**. New York: IESE, 2011.

HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Ciências da Administração – RAC**, v. 7, n. 1, Jan/Mar. 2003: 109-124.

HOFSTEDE, G. National cultures, organizational cultures, and the role of management". In González, F. (Org.), **Values and Ethics for the 21st Century**. Madrid: BBVA, 2011, 459-81.

HYMER, S. H. In COHEN ET AL (eds), **The Multinational Corporation**, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

JOHANSON, J. E; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited from liability of foreignness to liability of outsider ship. **Journal of International Business Studies**, 2009, v. 40, p. 1411–1431.

KINDLEBERGER, C. P.; HYMER, S. **The multinational corporation and contributions to political economy**, 21, C Pitelis and R Sugden (Guest Eds).London, 2002.

LALL S. East Asia. In DUNNING, J. (Org), **Governments, Globalization and International Business**. Oxford: Oxford University Press, 1997. MARSH, B. Environmental Policies, Regulations and Management Practices. In **Mineral Resources Development in Asia and the Pacific**, v. 2, 1997.

MICHALET, C. A. **Qu'est-ce que la mondialisation: petit traite a l'usage de ceux et celles qui ne savent pas encore s'il faut être pour ou contre**. Découvert Edition, Paris: 2002.

MINKOV, M., & HOFSTEDE, G. **Hofstede's fifth dimension: New evidence from the World Values Survey**. Journal of Cross-Cultural Psychology, 43(1), 3–14. (2012b).

NARULA, R. The role of developing country multinationals in the acquisition of industrial technology in Nigeria. **Science, Technology and Development**. 1997, v. 15, No. 1.

O'CONNOR, D.; TURNHAM, D. Managing the environment in developing countries. **OECD Development Centre**, Policy Brief, 1993, n. 2

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Foreign direct investment and the environment: an overview of the literature**, 1998.

OECD – ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Technology and the Economy: The Key Relationships**. Paris: OECD, 1992.

OMAN, C. **Policy Competition and Foreign Direct Investment**, OECD Development Centre, Paris, 1998.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROVAI, R. L.; CAMPANÁRIO, M. A.; COSTA, T. R. Multinacionais Brasileiras-Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma Tipologia. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 1, n. 2, p. 205-217, 2011.

SOUTH CENTRE. **Foreign direct investment, development and the new global economic order.** A policy brief for the south, Geneva, 1997.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Fostering technological dynamism: evolution of thought on technological development processes and competitiveness:** a review of the literature. Geneva: UNCTAD, 1996.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **Management of commodity resources in the context of sustainable,** 1997b.

UNCTAD – UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 1997:** Transnational Corporations, Market, 1997a.

VERNON, R. International investment and international trade in the product Cycle, **Quarterly Journal of Economics**, 1966, May, v. 80, n. 2.

WELLS, J. D.; GOBELI, D. H. The 3R framework: improving e-strategy across reach, richness, and range. **Business Horizons** (March-April 2003).

YEUNG, H.; CHUNG, W. **Rethinking relational economic** In East Asia Institute, Working Paper EAI, 2005, n11, National University of Singapore, Singapore, 2005.

YEUNG, H.; CHUNG, W. **The political economy of Singaporean investments in China.** In East Asia Institute, Working Paper EAI, 1999, n. 22, National University of Singapore, Singapore, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso** – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBERLAN, L. et al. Pesquisa em ciências sociais aplicadas. In: **Pesquisa em ciências sociais aplicadas.** 2014.