

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta as principais conceituações e teorias utilizadas em estudos acadêmicos de modos de entrada. Sendo um dos objetivos desta tese a investigação dos fatores que fundamentam a escolha do modo de entrada no mercado externo, o desenvolvimento deste referencial teórico se concentra apenas em abordagens estáticas, sendo descartadas as abordagens dinâmicas. Em seguida, é apresentada extensa revisão dos estudos empíricos que tratam especificamente da escolha do modo de entrada, bem como do desempenho das subsidiárias decorrentes dos modos de entrada adotados pelas empresas multinacionais. Ao longo deste processo, são identificadas as principais variáveis e construtos utilizados em estudos sobre estes temas. Finalmente, o capítulo se encerra com a comparação entre os modos de entrada adotados pelas MNEs de países desenvolvidos e seus pares oriundos de economias emergentes.

### 2.1. Elementos da estratégia de entrada no mercado externo

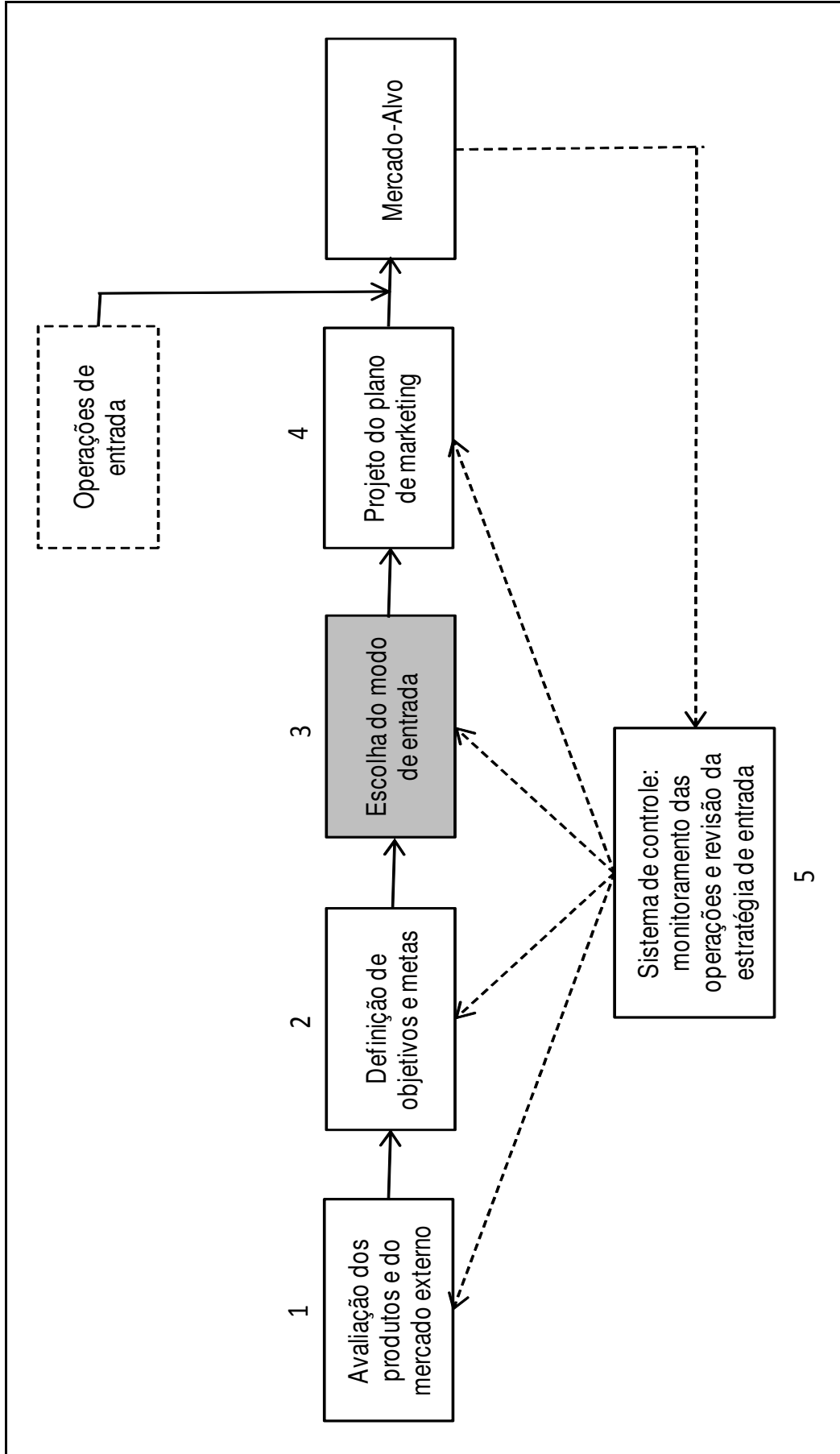
Root (1994) afirma que a estratégia de entrada no mercado externo é um plano complexo e abrangente. Ela estabelece objetivos, metas, recursos e políticas que orientam as operações da empresa fora de seu país de origem durante um período longo o suficiente para que ela alcance crescimento sustentável na arena internacional.

Embora seja usual abordar a estratégia de entrada de uma empresa no mercado externo como sendo um plano único, na verdade, ela é composta por diversos planos de produto/mercado individuais. A estratégia de entrada deve ser planejada para cada produto em cada mercado, visto ser temerário supor que a resposta a uma estratégia em particular seja idêntica para diferentes produtos e diferentes países.

Segundo Root (1994), a estratégia de entrada no mercado externo exige decisões sobre: (1) a escolha de um produto/mercado-alvo; (2) os objetivos e as metas no mercado-alvo; (3) a escolha de um modo de entrada para penetrar no país-alvo; (4) o plano de marketing para atuar no mercado-alvo; e (5) o sistema de controle para monitorar o desempenho no mercado-alvo.

A Figura 1 a seguir apresenta os elementos da estratégia de entrada no mercado externo. Embora estes elementos estejam dispostos em uma sequência lógica de atividades e decisões, devido à própria dinâmica do projeto da estratégia de entrada, eles não devem ser retratados necessariamente de forma sequencial. A estratégia deve ser entendida como uma série de passos interligados, que deixam espaço para revisões intermediárias. Por exemplo, o projeto do plano de marketing pode revelar que um modo de entrada alternativo represente uma solução mais viável. Este, por sua vez, também pode exigir uma revisão dos objetivos, e assim por diante. Somente após a finalização de todas as estratégias de negócios (produto e mercado), deve-se efetuar a consolidação para formar a estratégia corporativa de entrada no mercado externo. Em suma, o planejamento para a entrada de uma empresa na arena internacional consiste em um processo contínuo e aberto.

Figura 1 – Elementos da estratégia de entrada no mercado externo



Fonte: Root (1994).

Nota: A célula sombreada refere-se ao escopo da presente tese.

## 2.2. Conceituação dos modos de entrada no mercado externo

O modo de entrada no mercado externo é um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas, gestão ou outros recursos de uma empresa em um país estrangeiro.

Sob uma perspectiva econômica, uma empresa pode planejar sua entrada no mercado externo de duas formas. Primeiro, ela pode exportar seus produtos para o país-alvo a partir de uma base de produção fora daquele país. Segundo, ela pode transferir seus recursos em tecnologia, capital e habilidades humanas para o país estrangeiro, onde podem ser vendidos diretamente para os usuários finais ou combinados com recursos locais (principalmente trabalho) para a fabricação de produtos para venda naquele mercado.

Sob uma perspectiva gerencial/operacional, estas duas formas de entrada podem ser divididas em vários modos distintos, os quais oferecem diferentes custos e benefícios para as empresas multinacionais. Root (1994) classifica estes modos de entrada em três grandes grupos:

- (1) Exportações:
  - Indireta;
  - Direta via agente/distribuidor;
  - Direta via filial/subsidiária.
- (2) Arranjos contratuais:
  - Licenciamento;
  - Franquia;
  - Acordos técnicos;
  - Contratos de serviços, de gestão e de construção/*turnkey*;
  - Contratos de fabricação;
  - Acordos de co-produção.
- (3) Investimentos:
  - Empreendimento individual (*sole-venture*): investimento *greenfield*;
  - Empreendimento individual (*sole-venture*): aquisição;
  - Empreendimento conjunto (*joint-venture*): aquisição / investimento *greenfield*.

Os modos de exportações diferem dos outros dois modos de entrada básicos (arranjos contratuais e investimentos) na medida em que o produto final ou intermediário de uma empresa é fabricado fora do país-alvo e, posteriormente, transferido para ele. A exportação indireta utiliza intermediários localizados no próprio país de origem da empresa e que são efetivamente aqueles que realizam a exportação. Em contraste, a exportação direta não utiliza intermediários do país de origem, embora possa utilizar intermediários do país-alvo. Esta última leva à distinção entre exportação direta por meio de agente/distribuidor, que depende de intermediários no país-alvo para realizar as vendas dos produtos do exportador, e exportação direta via filial/subsidiária, que depende de unidades operacionais da própria empresa no país-alvo. Esta última forma de exportação, portanto, requer investimentos em instituições de marketing localizadas no país-alvo.

Modos de entrada contratuais são associações de longa duração entre uma empresa e uma entidade no país-alvo que envolvem a transferência de tecnologia ou habilidades humanas. Os modos de entrada contratuais se distinguem dos modos de exportações, porque eles são essencialmente veículos para a transferência de conhecimento e competências, embora também possam criar oportunidades para exportações. Eles também são distintos em relação aos modos de entrada de investimentos, porque não há utilização de capital próprio pela empresa.

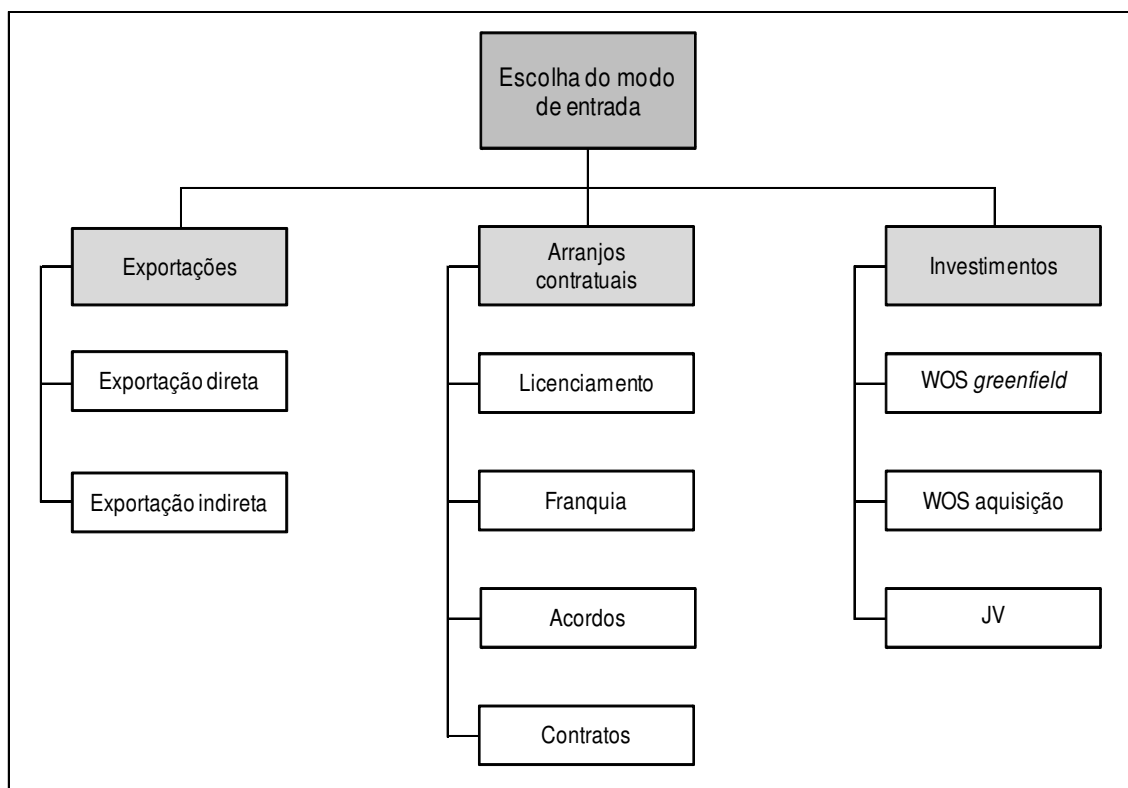
Em um arranjo de licenciamento, a empresa transfere para uma entidade estrangeira o direito de uso, por um período definido de tempo, de sua propriedade industrial (patentes, know-how ou marcas) em troca do pagamento de *royalties* ou outra forma de compensação. Embora semelhante, a franquia difere do licenciamento na motivação, serviços e duração. Além de conceder o direito de uso do nome da empresa, marcas e tecnologia, o franqueador também auxilia o franqueado na organização, marketing e administração geral sob um arranjo planejado para ser permanente.

Outros modos de entrada contratuais envolvem a transferência de serviços diretamente para entidades estrangeiras em troca de compensação monetária (acordos técnicos, contratos de serviços, contratos de gestão e contratos de construção/*turnkey*) ou em troca de produtos fabricados com esses serviços (contratos de fabricação e acordos de co-produção).

Modos de entrada de investimentos envolvem a propriedade por uma MNE de plantas fabris ou outras unidades de produção no país-alvo. Em termos da etapa de produção, essas subsidiárias podem variar desde simples plantas de montagem, que dependem inteiramente de importações de produtos intermediários da empresa-mãe, até plantas que realizam a fabricação completa de um produto. Em termos de propriedade e controle da gestão (que é a característica distintiva deste modo de entrada), as subsidiárias de produção no exterior podem ser classificadas como empreendimentos individuais (*sole-ventures*), com propriedade e controle plenos por parte da empresa-mãe (subsidiárias de controle integral), ou como empreendimentos conjuntos (*joint-ventures*), onde a propriedade e o controle são compartilhados com um ou mais parceiros locais. Uma MNE pode iniciar um empreendimento individual no país-alvo a partir de investimento *greenfield* ou por meio da aquisição de empresa local.

A Figura 2 a seguir apresenta de forma ilustrativa a visão de Root (1994) sobre a escolha do modo de entrada no mercado externo.

**Figura 2 – Escolha do modo de entrada no mercado externo – Root (1994)**



Fonte: Adaptado de Root (1994).

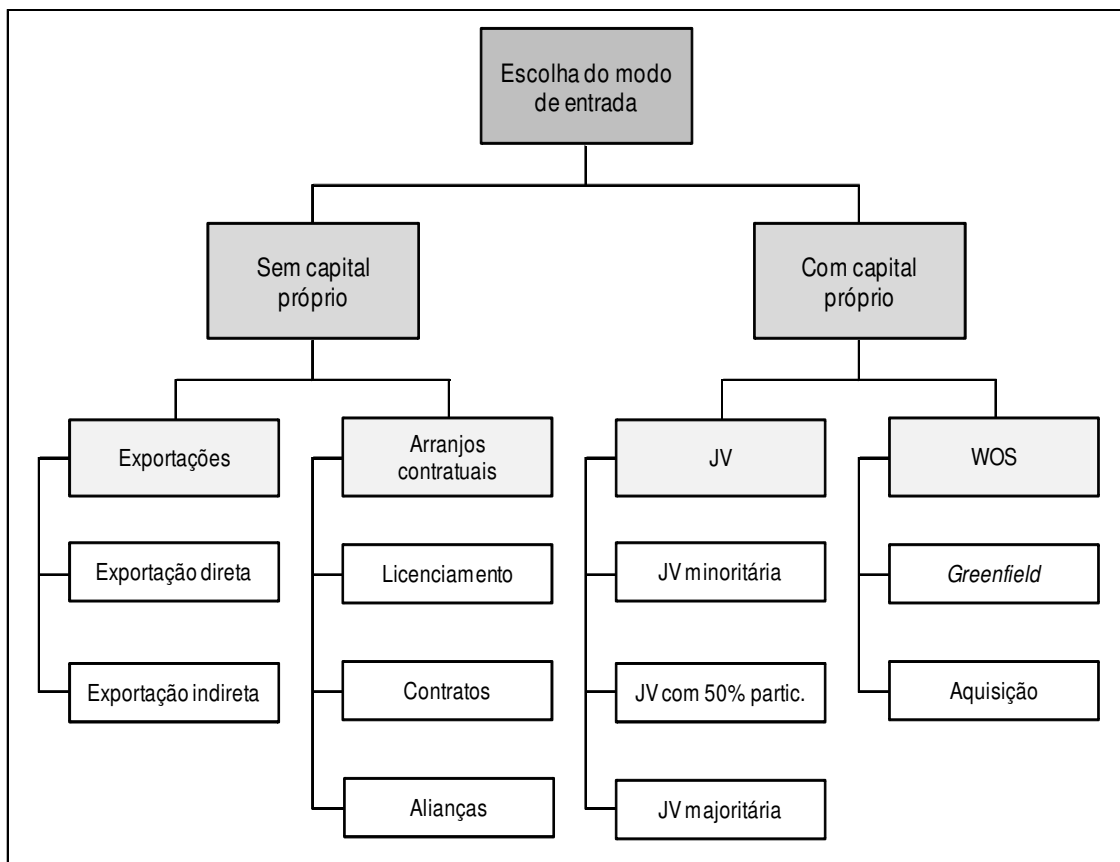
Esta forma de classificação dos modos de entrada, no entanto, não é consensual na literatura acadêmica. Por exemplo, Anderson & Gatignon (1986) identificaram 17 diferentes estruturas de modos de entrada, variando de uma organização com pequeno acionista (um parceiro) a uma subsidiária de controle integral. Erramilli & Rao (1990), por sua vez, identificaram 11 tipos de modos de entrada que vão desde licenciamento e franquia até uma subsidiária de controle integral *greenfield*.

De uma forma geral, os modos de entrada são modelados de duas maneiras na literatura acadêmica. Na primeira, eles são modelados como um *continuum* de níveis crescentes de comprometimento de recursos, exposição ao risco, controle e potencial de lucro desde exportações até uma subsidiária de controle integral (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1990; Hill, Hwang & Kim, 1990). Alternativamente, um modo de entrada é definido como patamar contra o qual outros modos são comparados (Agarwal & Ramaswami, 1992; Buckley & Casson, 1998). Muitas vezes, assume-se que os gestores consideram todos os modos de entrada no mesmo ponto do tempo ao invés de um processo sequencial e, ainda, que eles consideram todos os fatores no mesmo ponto do tempo ao invés de somente alguns fatores em diferentes fases.

Baseados no trabalho de Kumar & Subramaniam (1997), Pan & Tse (2000) postulam que a escolha do modo de entrada pode ser analisada a partir de uma perspectiva hierárquica. Inicialmente, os gestores estruturam vários modos de entrada em uma hierarquia multinível e definem um conjunto de critérios de avaliação para cada nível. O primeiro nível da hierarquia refere-se aos modos de entrada sem e com capital próprio. Em uma segunda etapa, os gestores decidem qual o modo específico dentro da hierarquia escolhida deve ser considerado. Esta perspectiva se concentra na existência da internacionalização envolvendo capital próprio. Em outras palavras, os modos de entrada podem ser vistos como sendo compostos por duas categorias principais: modos de entrada que não envolvem capital próprio (exportações e arranjos contratuais) e modos de entrada baseados em capital próprio (*joint-ventures* e operações totalmente próprias – investimentos *greenfield* / aquisições).

A Figura 3 a seguir apresenta a visão de Pan & Tse (2000) sobre a escolha do modo de entrada no mercado externo.

**Figura 3 – Escolha do modo de entrada no mercado externo – Pan & Tse (2000)**



Fonte: Adaptado de Pan & Tse (2000).

Hennart (1988), por sua vez, vê de maneira distinta os modos de entrada que envolvem a utilização de capital próprio. Para o autor, a principal diferença entre uma subsidiária de controle integral (WOS) e uma *joint-venture* (JV) reside no método escolhido para remunerar os parceiros. A característica fundamental do capital próprio, seja ele compartilhado em uma JV ou integral em uma WOS, é que os parceiros são remunerados *ex-post* a partir dos lucros do empreendimento, em contraste com os arranjos contratuais, onde os pagamentos são especificados *ex-ante*. A única diferença entre eles, portanto, reside no fato de que as JVs simbolizam uma internalização conjunta, enquanto as WOSs representam uma internalização individual.

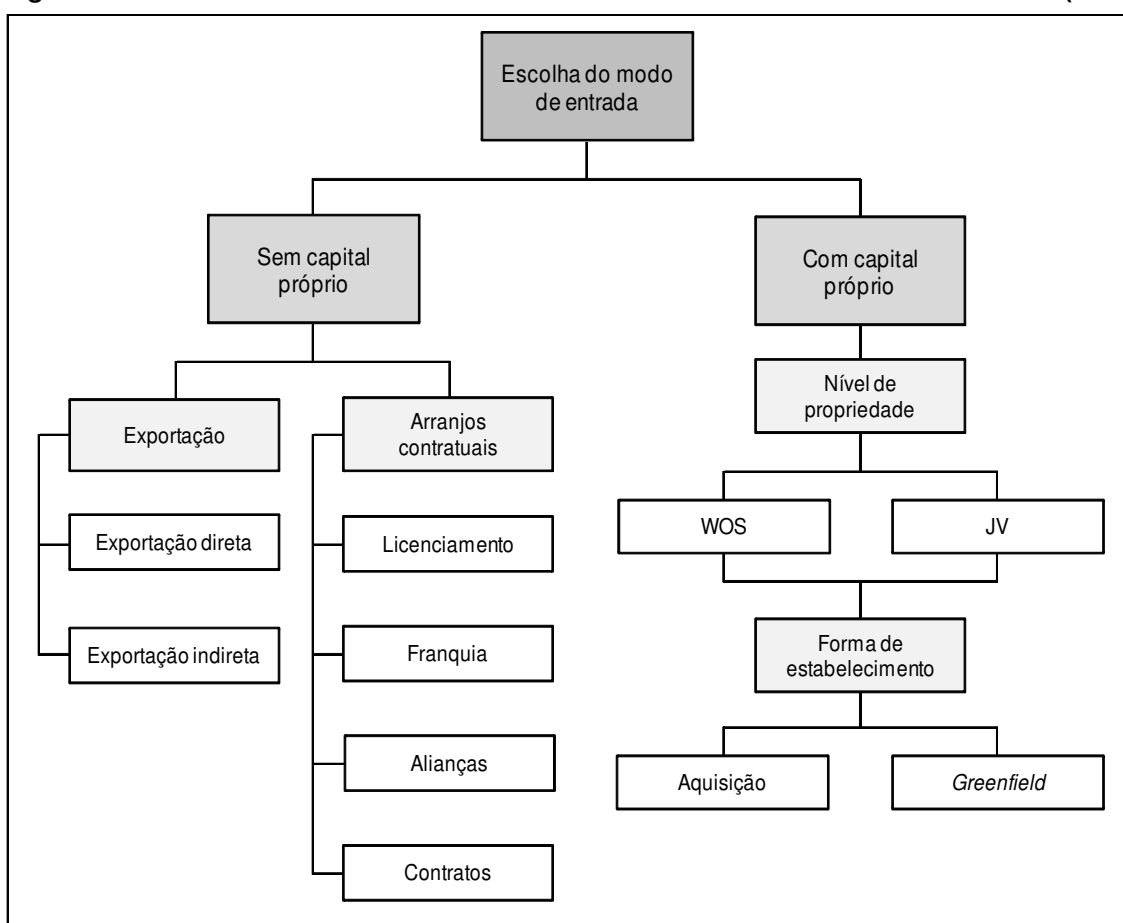
A partir desta perspectiva, Brouthers & Hennart (2007) adotam a posição de que as JVs podem incluir tanto investimentos *greenfield* compartilhados quanto aquisições parciais. Ou seja, são necessárias decisões distintas sobre o nível de



propriedade (JV *versus* WOS) e a forma de estabelecimento (investimento *greenfield versus* aquisição). Esta visão sobre a escolha do modo de entrada foi avaliada empiricamente pelo estudo de Ruiz-Moreno, Mas-Ruiza & Nicolau-Gonzálbez (2007). Os resultados desta pesquisa confirmam a hipótese da existência de um processo decisório em dois estágios, onde a escolha do nível de propriedade precede a escolha da forma de estabelecimento.

A Figura 4 a seguir apresenta de forma ilustrativa a visão de Brouthers & Hennart (2007) sobre a escolha do modo de entrada no mercado externo.

**Figura 4 – Escolha do modo de entrada no mercado externo – Brouthers & Hennart (2007)**



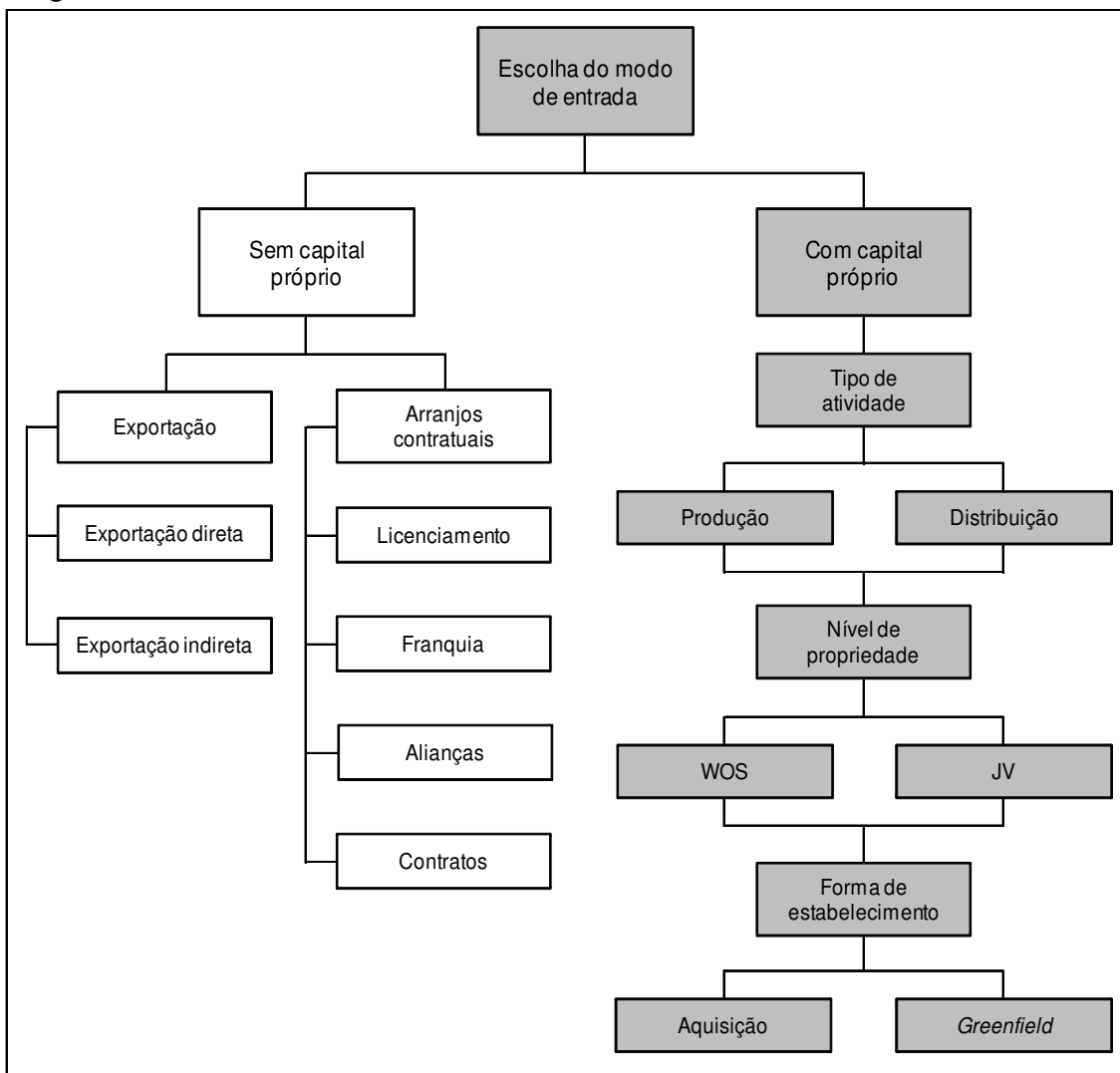
Fonte: Adaptado de Brouthers & Hennart (2007).

Uma terceira importante decisão em relação ao modo de entrada refere-se à escolha do tipo de atividade que a empresa exercerá no mercado externo. Esta escolha, entretanto, tem recebido pouca atenção na literatura acadêmica (Buckley & Casson, 1998), fato este que pode ser explicado, pelo menos em parte, pela carência de dados adequados para a realização de estudos empíricos (Kleinert & Toubal, 2010).

Em um dos poucos estudos que tratam do tipo de atividade em pesquisas relacionadas a modos de entrada no mercado externo, Pla-Barber (2001) realiza análises distinguindo entre subsidiárias de vendas e subsidiárias de produção. Buckley & Casson (1998), por sua vez, abordam a escolha do modo de entrada entre instalações de distribuição e instalações de produção, enquanto Bell (1996) testa empiricamente três tipos de atividades no exterior: marketing e vendas, pesquisa e desenvolvimento (P&D) e produção.

Tendo em vista a argumentação anterior, este estudo incorpora a escolha do tipo de atividade entre as decisões a serem tomadas quando o modo de entrada envolve a utilização de capital próprio. A Figura 5 a seguir apresenta a visão adotada nesta tese sobre a escolha do modo de entrada no mercado externo.

**Figura 5 – Escolha do modo de entrada no mercado externo – Visão adotada na tese**



Fonte: Elaboração do autor.

Notas: 1) As células sombreadas referem-se ao escopo da presente tese. 2) A ordenação das decisões quando da entrada com capital próprio está dentro da lógica imaginada pelo autor. Entretanto, a comprovação empírica desta suposição está fora do escopo do estudo.

### 2.3. Fundamentos teóricos da escolha do modo de entrada no mercado externo

A internacionalização de empresas é um tópico que tem sido estudado a partir de diferentes disciplinas, tais como, finanças internacionais, comércio internacional e negócios internacionais. O presente estudo foca em negócios internacionais, onde várias explicações sobre a internacionalização de empresas podem ser assinaladas. Segundo Bell (1996), este fato sugere que há falta de consenso sobre o domínio conceitual de negócios internacionais. O autor postula que estas abordagens teóricas podem ser divididas em dois grandes grupos: abordagens estáticas e abordagens dinâmicas.

As abordagens estáticas comparam diferentes estados, ao invés de processos, e procuram encontrar a melhor solução para determinado estado. Elas oferecem explicação para a existência das empresas multinacionais, e não para o seu processo de internacionalização (Melin, 1992). A maioria destas abordagens é fundamentada em teorias econômicas, o que significa que elas avaliam o envolvimento das empresas no mercado externo com base em seus custos e benefícios. Exemplos de abordagens estáticas são: (1) teoria do investimento direto no exterior de Hymer (1960/1976)<sup>1</sup>; (2) teoria dos custos de transação (Hennart, 1982; Williamson, 1975, 1985); (3) teoria da internalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1981); (4) paradigma eclético de Dunning (Dunning, 1979, 1980, 1981, 1988a, 1988b); (5) visão baseada nos recursos (Barney, 1986; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984); e (6) teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1995).

Nas abordagens dinâmicas, em contrapartida, a internacionalização é vista como um processo sequencial. Estas abordagens procuram explicar e prever o envolvimento da empresa no mercado internacional ao longo do tempo. Exemplos de abordagens dinâmicas são: (1) modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1979); e (2) modelo de internacionalização da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

---

<sup>1</sup> A teoria foi desenvolvida por Hymer em sua tese de Doutorado na Universidade de Harvard em 1960. Entretanto, a mesma foi publicada somente em 1976.

Tendo em vista que o objetivo desta tese é investigar os fatores que fundamentam a escolha do modo de entrada no mercado externo, abordagens estáticas são mais apropriadas do que abordagens dinâmicas. Assim sendo, o desenvolvimento do referencial teórico do estudo se concentra exclusivamente em abordagens estáticas.

### 2.3.1. Teoria do investimento direto no exterior de Hymer

Hymer (1960/1976) foi o primeiro a explicar o investimento direto no exterior (IDE) como uma ampliação da teoria da organização industrial para o cenário internacional. Ele desafiou a premissa do modelo de concorrência perfeita da teoria neoclássica de que a informação não tem custos e está livremente disponível. Hymer afirma que as empresas locais estão sempre mais bem informadas a respeito da situação econômica local do que as empresas estrangeiras. Além disso, ele também refuta o argumento de que o IDE seria motivado pela busca de baixos custos de produção. Segundo Hymer, se essa fosse a principal razão para o IDE, seria difícil explicar porque muitas empresas locais não conseguem competir com sucesso com as estrangeiras, apesar de se defrontarem com os mesmos custos de produção e não estarem expostas aos riscos e custos associados com investimentos fora de seu país de origem.

Assim sendo, a fim de que possa ser explicada a existência do IDE, duas condições devem ser necessariamente satisfeitas: (1) a MNE que possui e controla filiais no exterior deve possuir vantagens específicas que supere as desvantagens de ser uma empresa estrangeira; e (2) o mercado para estas vantagens deve ser imperfeito. Essas vantagens específicas à empresa, que Hymer chamou de vantagens monopolistas (baseadas no poder de mercado), implicam a existência de falhas ou imperfeições de mercado estruturais.

Segundo a teoria de Hymer, a escolha do modo de entrada é função do grau de imperfeição do mercado para as vantagens monopolistas existentes (Sharma & Erramilli, 2004). Ou colocado de outra forma, quanto maior o grau de imperfeição do mercado, maiores as chances para o investimento direto por meio de subsidiárias de controle integral. Se o oposto é verdadeiro, acordos contratuais (p.ex., licenciamento) são a melhor alternativa. No entanto, o licenciamento é geralmente menos lucrativo do que a produção direta e envolve o risco de perda

de controle sobre a qualidade dos produtos, assim como o risco de perda do monopólio sobre vantagens tecnológicas e conhecimento específico.

Ao abandonar o pressuposto neoclássico de mercados perfeitos e ao demonstrar como o investimento direto no exterior floresceu em mercados imperfeitos, Hymer tornou o problema da frase “Por que os investidores querem controlar filiais estrangeiras?” tão importante que qualquer outra teoria de investimento direto no exterior foi obrigada a fornecer uma resposta para esta pergunta (Weisfelder, 2001).

### 2.3.2. Teoria dos custos de transação

Williamson (1975, 1985) utiliza o conceito de imperfeições de mercado de custos de transação em seu arcabouço analítico com base na teoria da firma de Coase (1937), que racionalizou a existência das empresas e especificou as condições de falhas de mercado. Sua teoria enfoca o problema da organização das interdependências entre os indivíduos. Esses indivíduos podem gerar renda por meio da reunião de recursos diferentes ou similares. As empresas surgem quando elas são a instituição mais eficiente, ou seja, oferecem menores custos de transação para organizar tais interdependências.

Williamson (1975) enfatiza os incentivos para remover as transações do mercado e internalizá-las dentro da hierarquia (empresa). A teoria dos custos de transação se concentra na estrutura de governança mais eficiente para determinado tipo de transação. Portanto, o nível de análise nesta teoria é a transação. Uma transação é definida como sendo a transferência de um bem ou serviço por meio de uma interface tecnologicamente separável (Williamson, 1975, 1985). A estrutura de governança “mais eficiente” significa que os custos totais de produção e de transação são, no longo prazo, menores do que os custos de qualquer outra estrutura de governança. Custos de produção incluem custos diretos e indiretos na fabricação de produtos, enquanto que custos de transação são aqueles relacionados com a busca de um parceiro contratual, a especificação de um contrato e a certificação de que as metas definidas *ex-ante* serão cumpridas *ex-post* (Williamson, 1975, 1985). Estes custos de transação são determinados por três características específicas das transações – especificidade de ativos, incerteza

e frequência – dadas duas premissas sobre o comportamento humano – racionalidade limitada e oportunismo (Williamson, 1975).

Diferentes combinações dessas três características das transações levarão a diferentes estruturas de governança ideais. As empresas preferirão internalizar as transações (i.e., criar uma subsidiária de controle integral ou, na linguagem adotada por Williamson, utilizar sua própria hierarquia) no caso de ativos altamente específicos, grau de incerteza elevado e transações frequentes. Esta estrutura de governança se mostra a mais adequada para evitar comportamentos oportunistas. Em uma hierarquia, autoridade e regras podem ser utilizadas para garantir que os parceiros não venham a se comportar de maneira oportunista (Williamson, 1975, 1985).

As JVs, no entanto, somente podem existir se os mercados para produtos intermediários são ineficientes (Hennart, 1982). Desta forma, uma JV será a estrutura de governança mais eficiente quando as transações são caracterizadas por um nível moderado de especificidade de ativos, incerteza e frequência. Dadas essas imperfeições de mercado, as JVs são a melhor alternativa para coordenar ativos que podem ser compartilhados com baixo custo marginal (i.e., bens públicos) e que não podem ser separados de ativos indesejados (i.e., ativos específicos da empresa) (Hennart, 1988).

Bell (1996) afirma que, inicialmente, a teoria dos custos de transação buscava explicar porque e quando determinada estrutura de governança era escolhida, negligenciando o contexto internacional. O próprio Williamson (1992) admitiu que sua análise sobre a atuação das MNEs era breve e incompleta. Não obstante esta observação, cabe ressaltar que este campo até então pouco explorado foi desenvolvido por outros estudiosos (p.ex., Anderson & Gatignon, 1986; Caves, 1982; Hennart, 1982; Teece, 1986). Teece (1986), por exemplo, afirma que as MNEs preferem internalizar determinadas operações para reduzir os efeitos do comportamento oportunista, que tende a ser muito mais provável em um ambiente internacional.

### 2.3.3. Teoria da internalização

A teoria da internalização está intimamente relacionada com a teoria dos custos de transação. Basicamente, ambas as teorias estão preocupadas com a minimização dos custos de transação e as condições subjacentes às falhas de mercado. Além disso, ambas analisam as características de uma operação a fim de selecionar a estrutura de governança mais eficiente para minimizar os custos de transação. Somente o domínio é diferente, estando a teoria da internalização explicitamente preocupada com a atuação da empresa multinacional na arena global (Madhok, 1998). Por este motivo, ela também é considerada como a teoria dos custos de transação da MNE (Rugman, 1986).

A teoria da internalização foi desenvolvida para fornecer uma razão econômica para a existência das empresas multinacionais (Buckley & Casson, 1976). Nela, a empresa é a unidade de análise, não a transação, como na teoria dos custos de transação. A teoria da internalização está baseada em dois axiomas gerais (Buckley, 1988): (1) as empresas escolhem a localidade de menor custo para cada atividade que executam; e (2) as empresas crescem por meio da internalização de mercados até o ponto onde os benefícios deste processo são superados pelos custos.

A fim de ressaltar a importância da localidade, Rugman & Verbeke (1992) propuseram uma teoria da internalização modificada, a qual é baseada em conceitos de autores que combinaram o campo da administração estratégica com negócios internacionais (p.ex., Bartlett & Ghoshal, 1989). Os autores fizeram uma distinção explícita entre vantagens específicas da empresa e vantagens específicas do país, onde as primeiras podem ser vinculadas ou não-vinculadas ao local. As vantagens específicas da empresa vinculadas ao local somente trarão benefícios em um ambiente específico. A difusão das vantagens vinculadas ao local para outros ambientes não é uma opção, pois isto fará com que estas vantagens percam seu valor. As vantagens não-vinculadas ao local, entretanto, mantêm seu valor quando transferidas ou aplicadas em outros ambientes. Esta distinção entre os dois tipos de vantagens específicas da empresa mostra claramente a importância das diferenças de localização.

O processo de internalização representa a tentativa da empresa para aperfeiçoar um mercado imperfeito, bem como uma reação às imperfeições nos mercados de bens finais por meio da exploração de oportunidades para aumento de rendas. Desta forma, a internalização é o processo de criar um mercado dentro da empresa (Rugman, 1981). As empresas multinacionais surgem quando os mercados além das fronteiras nacionais são internalizados. Mercados que são frequentemente internalizados são mercados intermediários com imperfeições, tais como mercados para conhecimento (Buckley & Casson, 1976; Hennart, 1982). As MNEs possuem uma vantagem comparativa quando as transações são incertas e quando elas consistem de trocas de longo prazo de produtos complexos e heterogêneos entre um número relativamente pequeno de negociantes.

Em mercados imperfeitos, os *tradeoffs* em custos (mensuráveis) relativos explicam se uma empresa deve servir um mercado no exterior por meio de exportações, licenciamento ou investimento direto. Segundo Caves (1982), as MNEs sempre evitam JVs, uma vez que elas são inferiores às WOSs, que permitem a maximização dos retornos sobre vantagens específicas de propriedade. Rugman (1982) corrobora esta visão afirmando que as JVs e outras formas híbridas de coordenação oferecem muitos riscos para as empresas, pois elas podem afetar negativamente suas vantagens específicas. Segundo o autor, os benefícios da cooperação nunca compensariam os riscos estratégicos e os custos de transação. Rugman afirma que as formas híbridas de coordenação (incluindo JVs e licenciamento) não são muito importantes e que elas surgem apenas quando o risco de dissipação da vantagem específica da MNE é baixo, o que pode ser válido apenas para poucos produtos.

Beamish & Banks (1987), no entanto, argumentam que, em situações onde uma JV é estabelecida dentro de um ambiente de confiança mútua entre os parceiros e comprometimento com o sucesso de longo prazo, problemas relacionados ao oportunismo, incerteza e pequeno número de transações podem ser tratados de forma eficaz. Nesse caso, os benefícios de uma JV irão mais do que compensar os custos envolvidos.



### 2.3.4. Paradigma eclético de Dunning

O paradigma eclético de Dunning (1979, 1980, 1981) reconhece que as imperfeições de mercado estruturais bem como os custos de transação são importantes para explicar a existência das empresas multinacionais. A unidade de análise nesta teoria é a (inteira) população de empresas envolvidas em atividades que agregam valor no mercado externo. No âmago do trabalho de Dunning está a análise da vantagem competitiva de países e empresas em termos de dois determinantes: vantagens de localização e de propriedade. Influenciado por Buckley & Casson (1976), Dunning ampliou sua teoria, acrescentando outro determinante, para explicar o uso de vantagens de propriedade e de localização dentro da empresa (em contraste com vendê-las para empresas estrangeiras). Este terceiro determinante, denominado vantagens de internalização, foi destinado a complementar os determinantes de localização e propriedade (Weisfelder, 2001). A abordagem de Dunning para a internacionalização consiste em uma tentativa de analisar as decisões do “porque, quando e onde/como” em termos de vantagens de propriedade, localização e internalização (OLI) (Ietto-Gillies, 2005).

Dunning (1981) identificou três tipos de vantagens específicas de propriedade (“O”): (1) aquelas oriundas da posse ou acesso exclusivo a determinados ativos geradores de renda; (2) aquelas normalmente desfrutadas por uma subsidiária em relação a uma nova empresa; e (3) aquelas resultantes da diversificação geográfica ou multinacionalidade em si.

Em trabalhos posteriores, Dunning (1988a, 1988b) fez uma distinção entre vantagens específicas de propriedade de ativos (“Oa”) e de transação (“Ot”). As vantagens “Oa” envolvem a propriedade de ativos específicos pelas MNEs que outras empresas não possuem. Esses ativos podem ser tangíveis, tais como recursos humanos, materiais e financeiros, ou intangíveis, tais como know-how tecnológico, habilidades gerenciais e acesso a mercados de bens intermediários e finais (Dunning, 1988a). Considerada a noção de que diferenças entre os ativos das empresas somente podem ocorrer em uma situação de imperfeições de mercado estruturais (Dunning, 1988b), as vantagens “Oa” são semelhantes às vantagens monopolistas de Hymer (1960/1976).

As vantagens “O<sub>t</sub>” incluem a capacidade das MNEs para capturar os benefícios transacionais a partir da governança comum de atividades múltiplas e geograficamente dispersas (Dunning, 1988b). Alguns exemplos são a experiência da empresa, a capacidade de aprender com as diferenças culturais, o fácil acesso a diversos tipos de insumos em função do relacionamento com a matriz e o maior conhecimento do mercado internacional.

As vantagens específicas de localização (“L”) são essenciais na determinação de quais empresas se envolverão em atividades transnacionais. Embora a decisão sobre o local de estabelecimento das instalações de produção seja tratada separadamente das outras duas vantagens, ela não pode ser vista como uma decisão totalmente independente. Alguns exemplos destas vantagens incluem baixos custos de transporte, infraestrutura, disponibilidade de dotações de recursos, baixos preços de insumos e estabilidade política e econômica.

A última parte do paradigma OLI compreende as vantagens de internalização (“I”) que as MNEs possuem na transferência de ativos dentro de suas organizações devido às falhas de mercado. Quanto maiores os custos percebidos das falhas de mercado transacionais e quanto maiores os benefícios de contornar estas falhas, mais provável será que as MNEs explorem suas vantagens específicas de propriedade dentro da própria empresa. Algumas vantagens de incentivo à internalização são os elevados custos de negociação, a alta probabilidade de risco moral e de seleção adversa, possíveis situações de *lock-in* (Williamson, 1985) e os elevados custos de imposições e restrições legais.

### 2.3.5. Visão baseada nos recursos

A visão baseada nos recursos (RBV) tenta explicar o sucesso e o fracasso de empresas individuais, concentrando-se na natureza heterogênea dos recursos específicos da empresa (Wernerfelt, 1984). Uma empresa é considerada como uma coleção única de recursos produtivos que são heterogêneos e fungíveis (Penrose, 1959). O termo heterogêneo significa que os recursos são únicos, enquanto fungível implica que os recursos podem ser aplicados para o fornecimento de serviços distintos que produzem diferentes saídas.

A RBV sugere que as empresas precisam desenvolver recursos de forma a obter vantagem competitiva sustentável. Como os recursos são heterogêneos e fungíveis, nem todos eles possuem potencial para criar esta vantagem. Segundo Barney & Clark (2007), para ter este potencial, um recurso necessita possuir quatro atributos: (1) deve ser valioso, no sentido de que ele possa explorar as oportunidades e/ou neutralizar ameaças no ambiente da empresa; (2) deve ser raro entre os competidores atuais e potenciais da empresa; (3) deve ser imperfeitamente imitável; e (4) deve ser capaz de ser explorado pelos processos organizacionais da empresa.

Um tópico importante na RBV refere-se à diferenciação entre recursos e capacidades (Amit & Schoemaker, 1993; Grant, 1991). Esta distinção reconhece a diferença entre recursos tangíveis (p.ex., terrenos, máquinas e equipamentos), que podem ser negociados de forma relativamente fácil, e capacidades tácitas (p.ex., know-how tecnológico, gerencial e financeiro, rotinas organizacionais e valor da marca), que são dificilmente transferíveis entre as empresas. Estas capacidades formam a habilidade da empresa para utilizar e implantar recursos (Amit & Schoemaker, 1993) e infundir-lhes valor sustentável (Madhok, 1997).

Tipicamente, capacidades são específicas da empresa, difíceis de imitar e se desenvolvem ao longo do tempo (Barney & Clark, 2007). Isto implica que as empresas são capazes de aprender com a experiência anterior e podem explorar o conhecimento adquirido em outras circunstâncias. O acúmulo de conhecimento, ou mais comumente denominado como capacidades, é um processo dinâmico que se apoia na trajetória histórica da empresa (Nelson & Winter, 1982). Portanto, o comportamento das empresas é fortemente influenciado pelas experiências anteriores. Tendo em vista que as capacidades são a força motriz por trás da criação de rendas (acima do normal) a partir dos recursos da empresa, elas são de suma importância para a obtenção de vantagem competitiva.

Segundo a RBV, as empresas tornam-se MNEs de maneira economicamente eficiente quando as seguintes condições se aplicam de forma simultânea: (1) a empresa tem excesso de capacidade em um recurso produtivo único e valioso; (2) existem mercados imperfeitos para estes recursos; (3) as exportações são menos eficientes do que o investimento direto no exterior devido às restrições governamentais, menores custos de fatores, baixos custos de transporte e

percebibilidade dos produtos; (4) a posse de recursos únicos e valiosos fornece à empresa uma vantagem específica no país hospedeiro, que compensa as desvantagens de custos associados ao fato de ser estrangeira; (5) a empresa possui excesso de capacidade em serviços administrativos que são necessários para gerenciar a expansão internacional; (6) os retornos da expansão internacional excedem os retornos da diversificação doméstica; e (7) os custos burocráticos da gestão de mais uma subsidiária no exterior não contrabalançam os retornos potenciais (Bell, 1996).

Quando uma empresa entra em determinado mercado externo, ela normalmente se baseia nos recursos e capacidades existentes para competir neste mercado, pois é geralmente mais eficaz e/ou eficiente transferi-los para o novo mercado do que desenvolver novos recursos e capacidades a partir do “zero” (Erramilli, Agarwal & Dev, 2002; Kogut & Zander, 1993).

A escolha do modo de entrada envolve um *tradeoff* entre custos e benefícios (Erramilli & Rao, 1993). Os modos de entrada variam significativamente não apenas em termos dos custos incorridos pelas empresas (custos de investimento, custos operacionais, custos de oportunidade, riscos etc.), mas também em relação aos benefícios oferecidos. No arcabouço da RBV, o benefício procurado é a transferência efetiva e/ou eficiente de recursos e capacidades para o mercado no exterior, com mínima erosão em seu valor. O valor de um recurso ou capacidade é definido em termos de sua contribuição para a vantagem competitiva da empresa (Madhok, 1997). Quanto maior for esta contribuição, maior será o seu valor. Portanto, o desafio para a escolha do modo de entrada é a transferência de recursos e capacidades da empresa do país de origem para o país hospedeiro sem afetar sua habilidade para gerar a vantagem competitiva desejada (Sharma & Erramilli, 2004).

Tendo em vista que os recursos e as capacidades são constantes no curto prazo, eles tanto guiam quanto restringem, em combinação com as condições do ambiente competitivo, a escolha do modo de entrada da empresa (Tallman, 1991). Como o aperfeiçoamento de capacidades é um processo lento e gradual, as empresas podem não ser hábeis para desenvolver rapidamente as capacidades necessárias para lidar com ambientes turbulentos e/ou pouco conhecidos. Neste caso, uma JV é o modo de entrada ideal, pois ela alivia a aquisição ou o

desenvolvimento das capacidades faltantes pela possibilidade de acesso a recursos complementares de parceiros (Sharma & Erramilli, 2004). Uma WOS, em contrapartida, é o modo apropriado de entrada se as capacidades atuais da empresa são suficientes para obter as rendas potenciais no mercado externo.

### 2.3.6. Teoria institucional

A teoria institucional considera os processos pelos quais as estruturas, incluindo esquemas, regras, normas e rotinas, se estabelecem como diretrizes de autoridade para o comportamento social (North, 1990). A premissa central da teoria é que as organizações adotam estruturas e práticas que são “isomórficas” àquelas de outras empresas, como resultado de sua busca para obter legitimidade.

Pesquisadores identificaram vários fatores que dão origem a pressões isomórficas. Scott (1995), por exemplo, sugere que o ambiente institucional de um país é composto por um conjunto de três pilares: regulativo, cognitivo e normativo. O pilar regulativo refere-se às regras e leis existentes para garantir estabilidade e ordem nas sociedades, o pilar normativo refere-se ao domínio dos valores sociais, culturas e normas e, finalmente, o pilar cognitivo refere-se às estruturas cognitivas estabelecidas na sociedade que são tidas como corretas. Uma empresa escolhe uma forma particular de estrutura e práticas, ou porque ela receberia aprovação regulatória e normativa, como é necessário devido à sua dependência de recursos desses ambientes, ou porque se assume que seja esta a maneira correta de se organizar (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977).

Scott (1995) considera que, para sobreviver, as empresas devem estar em consonância com as regras e os sistemas de crenças existentes no ambiente institucional, pois as pressões isomórficas (DiMaggio & Powell, 1983) tendem a trazer conformidade na forma de conduzir os negócios e nas estruturas que são aceitáveis. As empresas que tentam desafiar essas normas institucionais correm o risco de perder legitimidade e, assim, serem excluídas do mercado (Brouthers & Hennart, 2007). As MNEs que operam em diferentes países com diferentes ambientes institucionais são submetidas a diversas formas de pressão. Davis, Desai & Francis (2000) sugerem que as subsidiárias das MNEs enfrentam pressões simultâneas para se adaptarem às demandas institucionais do país

hospedeiro e para se assemelharem a outras unidades da matriz. Algumas delas acabam influenciando de maneira fundamental a escolha do modo de entrada.

Intimamente relacionadas aos estudos de influências institucionais sobre a atuação das MNEs estão as pesquisas referentes à distância transnacional. Os países são “distantes” uns dos outros, não só no sentido geográfico, mas também porque diferenças econômicas, sociais, culturais ou políticas aumentam as dificuldades para as empresas operarem além de suas fronteiras nacionais (Berry, Guillén & Zhou, 2010).

A variável mais utilizada na literatura acadêmica para a operacionalização da distância transnacional é a chamada “distância cultural”, que é normalmente baseada nas quatro medidas perceptuais de cultura propostas por Hofstede (1980): (1) aversão à incerteza; (2) individualismo; (3) distância do poder; e (4) masculinidade. Os estudiosos de negócios internacionais consideram sua abordagem interessante por dois motivos. Primeiro, sua ênfase sobre os fluxos de informações entre o país de origem e o país hospedeiro se presta a uma conceituação baseada nas diferenças culturais e psíquicas, que aumentam a incerteza e, conseqüentemente, os custos da expansão no mercado internacional (Barkema, Bell & Pennings, 1996; Hennart & Larimo, 1998; Kogut & Singh, 1988). Segundo, Hofstede oferece um conjunto de indicadores culturais para uma grande amostra de países.

Em anos mais recentes, outra medida tem sido utilizada como complemento à distância cultural. Com base em Scott (1995), Kostova (1996) desenvolveu a chamada “distância institucional”, referindo-se à medida de dissimilaridade entre as instituições do país de origem e do país hospedeiro. Kostova & Zaheer (1999) propõem que quanto maior a distância institucional, mais difícil será para a MNE estabelecer legitimidade no país hospedeiro e transferir rotinas estratégicas para suas subsidiárias no exterior. Em outras palavras, uma grande distância institucional desencadeia demandas conflitantes de legitimidade externa (ou capacidade de resposta local) no país hospedeiro e de consistência interna (ou integração global) dentro do sistema da empresa (Kostova, 1999).

Uma vez que um país-alvo tenha sido escolhido, o modo de entrada precisa ser combinado com a distância institucional para esse país a fim de reforçar as

vantagens competitivas resultantes, ou de uma pequena distância institucional, ou da habilidade para mitigar o impacto negativo de uma grande distância. Segundo Xu & Shenkar (2002), as MNEs evitam investir em mercados institucionalmente distantes, porque as atividades de negócios nesses mercados exigem o respeito às regras e normas institucionais que conflitam com aquelas do país de origem. Mesmo quando decidem entrar em mercados “distantes”, as empresas tendem a escolher níveis mais baixos de controle e comprometimento de recursos comumente associados com uma JV (Agarwal & Ramaswami, 1992; Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang & Kim, 1990), de modo a reduzir o risco de conflitos institucionais.

Talvez a tentativa mais abrangente para ampliar o estudo da distância transnacional tenha sido a abordagem em quatro dimensões de Ghemawat (2001): cultural, administrativa, geográfica e econômica (arcabouço CAGE). Berry, Guillén & Zhou (2010) afirmam que, embora este estudo tenha mudado a maneira como os pesquisadores viam a questão da distância transnacional, ao ressaltar sua natureza multidimensional, ele não se aprofundou suficientemente quanto ao reconhecimento das complexidades da distância, uma vez que não levou em consideração outros temas relevantes tais como finanças, política, demografia, conhecimento ou conectividade global. Utilizando teorizações institucionais mais recentes em negócios internacionais (Jackson & Deeg, 2008; Pajunen, 2008), Berry, Guillén & Zhou (2010) identificaram um total de nove dimensões da distância transnacional: (1) econômica; (2) financeira; (3) política; (4) cultural; (5) administrativa; (6) demográfica; (7) conhecimento; (8) conectividade; e (9) geográfica. Adicionalmente, os autores apresentaram indicadores empíricos para cada uma das medidas de distância com base na literatura existente. Berry, Guillén & Zhou (2010) postulam que esta abordagem pode ajudar a resolver algumas das inconsistências relatadas na literatura acadêmica a respeito dos efeitos da distância transnacional na escolha do modo de entrada no mercado externo e no desempenho das MNEs, tendo em vista que cada uma destas questões pode eventualmente exigir a utilização de dimensões e medidas de distância diferentes. Por outro lado, esta abordagem também pode ser considerada pouco parcimoniosa.

## 2.4. Testes empíricos dos modos de entrada no mercado externo

A literatura acadêmica é rica em estudos sobre modos de entrada no mercado externo. Ao longo da revisão bibliográfica, foram identificados cerca de 150 estudos empíricos que tratam especificamente deste tema. Entretanto, devido ao fato de esta tese estar apoiada em abordagens teóricas estáticas e se concentrar em investimentos diretos no exterior de empresas industriais, exclusivamente estudos que envolvem estes parâmetros foram considerados nesta revisão.

Adicionalmente, sendo um dos objetivos desta pesquisa a comparação entre os modos de entrada adotados pelas MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes, foram selecionados para revisão unicamente estudos empíricos onde os países de origem das MNEs estavam claramente identificados e aqueles que não envolviam empresas oriundas de países desenvolvidos e de economias emergentes simultaneamente, sem a possibilidade de distinção entre elas. Além disso, foram descartados os estudos anteriores ao ano de 1990, tendo em vista que, antes da década de 1990, a atuação das MNEs de economias emergentes em termos globais não era relevante, o que também se reflete na pequena quantidade de pesquisas existentes.

Finalmente, alguns estudos empíricos não seguiam a concepção adotada nesta pesquisa, que considera a escolha do modo de entrada como sendo composta por decisões distintas (nível de propriedade, forma de estabelecimento e tipo de atividade). Desta forma, foram selecionados os estudos que faziam claramente esta distinção.

O Quadro 1 a seguir apresenta os 55 estudos empíricos selecionados para revisão, onde são identificados o tamanho final da amostra, os países de origem das MNEs, os países hospedeiros dos investimentos e os modos de entrada analisados. Os estudos são apresentados em ordem cronológica de publicação no primeiro nível e em ordem alfabética no segundo nível. Vale ressaltar que, ao longo da revisão bibliográfica, foram identificados apenas dois estudos empíricos que tratam o tipo de atividade exercida pela MNE no país hospedeiro como variável dependente (Delios & Henisz, 2003a; Pla-Barber, 2001). Entretanto, como estes estudos não atendem aos critérios de seleção estabelecidos para revisão, os mesmos não estão incluídos no quadro em questão.



**Quadro 1 – Estudos empíricos dos modos de entrada no mercado externo**

Nº	Artigo	Amostra	País / Região de Origem	País / Região de Destino	Modo Analisado
1	Zejan (1990)	250	Suécia	NI (30 países)	FE
2	Hennart (1991)	158	Japão	EUA	NP
3	Hennart & Park (1993)	270	Japão	EUA	FE
4	Agarwal (1994)	148	EUA	PD + EE (20 países)	NP
5	Andersson & Svensson (1994)	925	Suécia	PD + EE	FE
6	Cho & Padmanabhan (1995)	756	Japão	NI (45 países)	FE
7	Bell (1996)	168	Holanda	PD + EE (40 países)	NP
8	Benito (1996)	174	Noruega	NI	NP
9	Padmanabhan & Cho (1996)	839	Japão	PD + EE (36 países)	NP
10	Cleeve (1997)	112	Japão	Reino Unido	NP
11	Erramilli, Agarwal & Kim (1997)	177	Coreia do Sul	PD + EE	NP
12	Barkema & Vermeulen (1998)	829	Holanda	PD + EE	FE
13	Hennart & Larimo (1998)	401	Finlândia; Japão	EUA	NP
14	Madhok (1998)	130	América do Norte; Europa	NI	NP
15	Mutinelli & Piscitello (1998)	947	Itália	PD + EE	NP
16	Delios & Beamish (1999)	1.424	Japão	Ásia	NP
17	Padmanabhan & Cho (1999)	752	Japão	NI (45 países)	NP + FE
18	Brouthers & Brouthers (2000)	136	Japão	Europa Ocidental	FE
19	Lin (2000)	251	Japão	China	NP
20	Makino & Neupert (2000)	131	EUA	Japão	NP
21	Rajan & Pangarkar (2000)	83	Cingapura	PD + EE (18 países)	NP
22	Brouthers & Brouthers (2001)	231	Alemanha; EUA; Holanda; Reino Unido	Europa Central e Oriental	NP
23	Cho & Padmanabhan (2001)	455	Japão	NI (45 países)	NP
24	Shi, Ho & Siu (2001)	218	Hong Kong	China	NP
25	Anand & Delios (2002)	2.175	Alemanha; Japão; Reino Unido	EUA	FE
26	Brouthers (2002)	156	União Europeia	NI (27 países)	NP
27	Chen & Hennart (2002)	269	Japão	EUA	NP
28	Harzing (2002)	287	Alemanha; EUA; Finlândia; França; Holanda; Japão; Reino Unido; Suécia; Suíça	PD + EE (22 países)	FE
29	Lu (2002)	1.194	Japão	PD (12 países)	NP
30	Tsai & Cheng (2002)	105	Taiwan	EUA	NP

Nº	Artigo	Amostra	País / Região de Origem	País / Região de Destino	Modo Analisado
31	Yiu & Makino (2002)	364	Japão	PD + EE (23 países)	NP
32	Brouthers, Brouthers & Werner (2003)	218	Alemanha; Holanda; Reino Unido	Europa Central e Oriental	NP
33	Guillén (2003)	170	Coreia do Sul	China	NP
34	Larimo (2003)	3.524	Dinamarca; Finlândia; Noruega; Suécia	PD + EE (71 países)	FE
35	Chen & Zeng (2004)	269	Japão	EUA	FE
36	Pak & Park (2004)	3.236	Japão	NI	NP
37	Tsai & Cheng (2004)	188	Taiwan	PD + EE	NP + FE
38	Xu, Pan & Beamish (2004)	2.339	Japão	PD + EE (44 países)	NP
39	Cho & Padmanabhan (2005)	604	Japão	NI (45 países)	NP
40	Drogendijk & Slangen (2006)	246	Holanda	NI	FE
41	Dikova & Witteloostuijn (2007)	160	União Europeia	Europa Central e Oriental	NP + FE
42	Brouthers, Brouthers & Werner (2008a)	232	Alemanha; EUA; Grécia; Holanda	Europa Central e Oriental	NP
43	Demirbag, Tatoglu & Glaister (2008)	145	Alemanha; Áustria; Bélgica; Canadá; Dinamarca; EUA; Finlândia; França; Holanda; Itália; Japão; Noruega; Reino Unido; Suécia; Suíça	Turquia	FE
44	Slangen & Hennart (2008a)	171	Holanda	PD + EE (35 países)	FE
45	Wang & Schann (2008)	4.558	Japão	NI	NP
46	Cui & Jiang (2009)	138	China	PD + EE	NP
47	Demirbag, Tatoglu & Glaister (2009)	522	Turquia	PD + EE	NP
48	Dow & Larimo (2009)	1.502	Dinamarca; Finlândia; Noruega; Suécia	PD + EE (50 países)	NP
49	Slangen & Tulder (2009)	231	Holanda	PD + EE (48 países)	NP
50	Brouthers & Dikova (2010)	154	Europa Ocidental	Europa Central e Oriental	FE
51	Chiao, Lo & Yu (2010)	819	Taiwan	China	NP
52	Demirbag, McGuinness & Altay (2010)	104	Turquia	Ásia Central	NP
53	López-Duarte & Vidal-Suárez (2010)	334	Espanha	PD + EE (34 países)	NP
54	Tseng & Lee (2010)	84	Taiwan	PD + EE	NP
55	Cui, Jiang & Stening (2011)	138	China	NI	NP

Fonte: Elaboração do autor.

Notas: 1) As células sombreadas referem-se a estudos de MNEs oriundas de economias emergentes. 2) América do Norte e União Europeia (ou Europa Ocidental) são consideradas regiões desenvolvidas. As demais regiões mencionadas são compostas por economias emergentes.

Legendas: NI = não identificado; PD = países desenvolvidos; EE = economias emergentes; NP = nível de propriedade; FE = forma de estabelecimento

Dentre os 55 estudos empíricos identificados que tratam do tema específico deste trabalho, apenas 12 apresentam uma economia emergente como país de origem das MNEs. Em relação ao modo de entrada, 38 estudos tratam exclusivamente da escolha do nível de propriedade, 14 deles tratam unicamente da escolha da forma de estabelecimento e apenas três tratam das duas decisões de forma simultânea. Assim sendo, as análises dos resultados empíricos relativos às escolhas do nível de propriedade e da forma de estabelecimento são desenvolvidas em seções distintas para melhor compreensão.

#### 2.4.1. Escolha do nível de propriedade

O Quadro 2 a seguir apresenta um panorama dos estudos empíricos que tratam da escolha do nível de propriedade. Neste quadro, as principais variáveis/construtos e os resultados obtidos estão destacados em três grandes grupos: (1) fatores relativos à empresa, tanto ao nível da matriz quanto ao nível da subsidiária; (2) fatores relativos ao mercado, que agregam tanto características da indústria onde a MNE atua quanto aspectos mercadológicos e institucionais do país hospedeiro; e (3) distância transnacional entre o país de origem da MNE e o país hospedeiro.

**Quadro 2 – Panorama dos estudos empíricos que tratam da escolha do nível de propriedade (WOS versus JV)**

Fator	Construto / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																											
		2	4	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	29							
E m p r e s a	acompanhamento da dinâmica do mercado																												
	capacidade de aprendizagem dinâmica																												
	capacidade de conexão do mercado																												
	comunalidade de recursos da empresa										ns																		
	especificidade dos ativos			+							ns			ns		+						ns							
	estratégia internacional			ns												+													
	experiência com IDE																												
	experiência com JV																												
	experiência com WOS																												
	experiência antiga com nível de propriedade																												
	experiência recente com nível de propriedade																												
	experiência em mercados semelhantes																												
	experiência em transferência de <i>know-how</i>																												
	experiência internacional			+		ns	ns																						
	experiência na indústria																												
	experiência no país hospedeiro		+		-						+				ns														
forma de estabelecimento										ns	ns																		
grau de diversificação da empresa																													
grau de diversificação de produtos		-		ns																									
grau de internacionalização da empresa			+																										

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = aumenta a probabilidade de WOS; - = diminui a probabilidade de WOS; ns = não significativa

Fator	Construto / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																				
		30	31	32	33	36	37	38	39	41	42	45	46	47	48	49	51	52	53	54	55	
E m P r e s a	acompanhamento da dinâmica do mercado	ns																				
	capacidade de aprendizagem dinâmica									+												
	capacidade de conexão do mercado																					+
	comunalidade de recursos da empresa																					
	especificidade dos ativos		+								ns						+					
	estratégia internacional									ns	-		+									
	experiência com IDE																					ns
	experiência com JV										-											
	experiência com WOS									ns							+					
	experiência antiga com nível de propriedade																					
	experiência recente com nível de propriedade																					
	experiência em mercados semelhantes																					
	experiência em transferência de <i>know-how</i>																					+
	experiência internacional																					
	experiência na indústria																					
	experiência no país hospedeiro		+	+																		
forma de estabelecimento																						
grau de diversificação da empresa																						
grau de diversificação de produtos																						
grau de internacionalização da empresa																						

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = aumenta a probabilidade de WOS; - = aumenta a probabilidade de JV; ns = não significativo

Fator	Construto / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																											
		2	4	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	29							
E	idade da subsidiária	+				ns									ns														
	IDE para acompanhamento de clientes													ns															
	IDE para busca de ativos																												
	IDE para expansão de mercados																												
	intensidade de capital da empresa																												
	intensidade de exportação da empresa				ns						+																		
	intensidade publicitária da empresa	ns								+																			
	intensidade tecnológica da empresa	ns	ns	ns	ns	+	ns								+														
	momento da entrada					ns																							
	potencial de sinergias globais																												
P	relacionamento dos produtos					ns																							
	reputação da empresa				+																								
	subsidiária como base exportadora																												
	tamanho da empresa		ns	ns	+	ns																							
	tamanho relativo da subsidiária	ns																											
	tipo de atividade da subsidiária																												
	tipo de indústria																												
	vantagens de comercialização																												
	vantagens de manufatura																												
	vantagens de produtos																												

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = aumenta a probabilidade de WOS; - = aumenta a probabilidade de JV; ns = não significante



Fator	Construto / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																											
		2	4	7	8	9	10	11	13	14	15	16	17	19	20	21	22	23	24	26	27	29							
<b>M</b>	avanço institucional																												
	disseminação da corrupção																												
	grau de concentração industrial	ns									+			ns															
	heterogeneidade do mercado													ns															
	incerteza da demanda																												
	incertezas econômicas e políticas																												
	incertezas éticas e arbitrariedade																												
	infraestrutura de conhecimento																												
	intensidade de recursos naturais da indústria	-																											
	intensidade publicitária da indústria																												
	intensidade tecnológica da indústria																												
	nível de competição na indústria																												
	nível de desenvolvimento econômico																												
	nível tecnológico da indústria																												
	<b>C</b>	potencial do mercado																											
		regulações governamentais																											
restrições ao investimento																													
risco-país																													
tamanho do mercado																													
taxa de crescimento do mercado																													
valor da marca da indústria																													
vantagens comparativas de custos																													

Fonte: Elaboração do autor.  
 Legendas: + = aumenta a probabilidade de WOS; - = aumenta a probabilidade de JV; ns = não significante



Fator	Construído / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																							
		30	31	32	33	36	37	38	39	41	42	45	46	47	48	49	51	52	53	54	55				
<b>M</b> <b>e</b> <b>r</b> <b>c</b> <b>a</b> <b>d</b> <b>o</b>	avanco institucional									-															
	disseminação da corrupção																					-			
	grau de concentração industrial									ns															
	heterogeneidade do mercado																								
	incerteza da demanda	ns																					ns		
	incertezas econômicas e políticas																						ns		
	incertezas éticas e arbitrariedade																						-		
	infraestrutura de conhecimento																							+	
	intensidade de recursos naturais da indústria																							+	
	intensidade publicitária da indústria							ns																	
	intensidade tecnológica da indústria								+																
	nível de competição na indústria	ns										ns	+												ns
	nível de desenvolvimento econômico																								
	nível tecnológico da indústria										ns														+
	potencial do mercado																								
	regulamentações governamentais																								
restrições ao investimento		-																							
risco-país			+																						
tamanho do mercado																									
taxa de crescimento do mercado																									
valor da marca da indústria																								ns	
vantagens comparativas de custos																									
																								+	

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = aumenta a probabilidade de WOS; - = aumenta a probabilidade de JV; ns = não significante



Em relação aos fatores ligados à empresa, apesar da diversidade de variáveis apresentadas no Quadro 2 (40 no total), vários dos 41 estudos empíricos analisados utilizaram um conjunto de cinco variáveis como antecedentes do nível de propriedade: (1) experiência internacional (22 estudos); (2) experiência no país de destino (21 estudos); (3) intensidade tecnológica (26 estudos); (4) tamanho da empresa (27 estudos); e (5) tamanho relativo da subsidiária (17 estudos). Além disso, cabe ressaltar que a variável “forma de estabelecimento” foi utilizada como antecedente do nível de propriedade em 11 estudos. Entretanto, esta variável mostrou-se não-significante em 90% dos casos.

Em relação aos fatores ligados ao mercado, o mesmo fenômeno anterior se repetiu: duas variáveis foram utilizadas com bastante frequência nos 41 estudos analisados, apesar da grande quantidade de variáveis apresentadas no Quadro 2 (22 no total). São elas: (1) restrições ao investimento (17 estudos) e (2) risco-país (17 estudos).

Finalmente, a grande maioria dos 41 estudos analisados utilizou a distância cultural como variável explicativa da distância transnacional (25 estudos).

Contudo, os estudos empíricos analisados não permitem que se extraiam conclusões seguras sobre as variáveis determinantes para a escolha do nível de propriedade, principalmente em relação àquelas utilizadas com maior frequência, tendo em vista a discrepância nos resultados obtidos (ora com maior probabilidade de WOS, ora com maior probabilidade de JV e por vezes não-significante).

#### 2.4.2. Escolha da forma de estabelecimento

O Quadro 3 a seguir apresenta um panorama dos estudos empíricos que tratam da escolha da forma de estabelecimento. Seguindo o padrão adotado no Quadro 2, as principais variáveis/construtos e os resultados obtidos também estão destacados em três grandes grupos: (1) fatores relativos à empresa, tanto ao nível da matriz quanto ao nível da subsidiária; (2) fatores relativos ao mercado, que agregam tanto características da indústria onde a MNE atua quanto aspectos mercadológicos e institucionais do país hospedeiro; e (3) distância transnacional entre o país de origem da MNE e o país hospedeiro.

**Quadro 3 – Panorama dos estudos empíricos que tratam da escolha da forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*)**

Fator	Construto / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																	
		1	3	5	6	12	17	18	25	28	34	35	37	40	41	43	44	50	
<b>E</b> <b>m</b> <b>p</b> <b>r</b> <b>e</b> <b>s</b> <b>a</b>	alavancagem financeira		ns																
	conhecimento tecnológico a ser transferido													-				-	
	dependência de insumos da subsidiária																		
	dotação de recursos humanos		+																
	estratégia internacional								+						+				
	experiência com aquisições							+							+			+	
	experiência com <i>greenfield</i>													ns	-			-	
	experiência internacional	ns		+	ns	+	ns	-	+	ns	ns		+					+	
	experiência no país hospedeiro		ns	+	ns	+	ns			ns	ns					+		+	
	flexibilidade estratégica baseada em aquisições																		+
	força de vendas da empresa								+										
	grau de autonomia da subsidiária														+			+	
	grau de diversificação da empresa	+			ns			+							ns			+	
	grau de diversificação de produtos	ns	ns		ns	-				ns	+				+				
	intensidade publicitária da empresa		ns													ns			-
	intensidade tecnológica da empresa		-	-	-			ns	-	ns	-	-				ns			ns
lucratividade da empresa																			
momento da entrada	+		+	ns	+			+		+									
nível de propriedade		ns			ns					+				+				-	
participação de mercado da empresa				ns															
relacionamento dos produtos		-													ns		ns	+	
tamanho da empresa			ns	ns	ns	ns	ns	ns	ns	+						ns		ns	
tamanho relativo da subsidiária		+		ns				+							+		+	+	
tipo de atividade da subsidiária																			
tipo de indústria														ns			ns	ns	

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = aumenta a probabilidade de aquisição; - = aumenta a probabilidade de *greenfield*; ns = não significante

Fator	Construído / Variável	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 1)																
		1	3	5	6	12	17	18	25	28	34	35	37	40	41	43	44	50
<b>M</b>	avanco institucional														+			
	aversão à incerteza no país hospedeiro							-										
	falta de alvos de aquisição													-				
	grau de concentração industrial		ns					ns			-				ns			ns
	incentivos ao investimento														ns			
	incerteza ambiental																	
	incerteza da demanda																	
	intensidade de recursos naturais da indústria																	
	intensidade publicitária da indústria								+				+					
	intensidade tecnológica da indústria											ns						
	intensidade tecnológica relativa do país hospedeiro								+									
	nível de desenvolvimento econômico	+		+	+	ns	+				+							
	nível tecnológico da indústria														ns			
	<b>a</b>	potencial do mercado																
qualidade dos insumos																		
regulamentações governamentais																		
restrições ao investimento					+	ns	ns							ns				
risco-país						-												
tamanho do mercado		ns				ns		ns										
taxa de crescimento do mercado		-	+	ns		ns		ns		-	+			-	-			+
tipo de cliente																		
valor da marca da indústria																		
valor relativo do preço de ações																		
vantagens comparativas de custos																		
distância cultural						ns				-	ns			-				ns

Fonte: Elaboração do autor.  
 Legendas: + = aumenta a probabilidade de aquisição; - = diminui a probabilidade de aquisição; ns = não significativa

Em relação aos fatores ligados à empresa, vários dos 17 estudos empíricos utilizaram um conjunto de cinco variáveis como antecedentes da forma de estabelecimento, apesar de o Quadro 3 exibir um razoável número de variáveis (25 no total). São elas: (1) experiência internacional (11 estudos); (2) experiência no país de destino (9 estudos); (3) intensidade tecnológica (12 estudos); (4) tamanho da empresa (9 estudos); e (5) tamanho relativo da subsidiária (9 estudos). Observa-se que estas variáveis são as mesmas que foram utilizadas com mais frequência nos estudos relativos ao nível de propriedade. Além disso, a variável “nível de propriedade” foi utilizada como antecedente da forma de estabelecimento em seis estudos, sendo que em quatro deles (70%) os resultados mostraram-se significantes. Este fato reforça a tese de que a escolha do nível de propriedade antecede a escolha da forma de estabelecimento, conforme postulado por Ruiz-Moreno, Mas-Ruiza & Nicolau-Gonzálbez (2007).

Em relação aos fatores ligados ao mercado, apenas uma variável aparece com bastante frequência nos 17 estudos analisados: taxa de crescimento de mercado (11 estudos). Observa-se que as duas variáveis mais utilizadas na análise do nível de propriedade (restrições ao investimento e risco-país) não tiveram a mesma relevância para a escolha da forma de estabelecimento.

Finalmente, 10 estudos empíricos utilizaram a distância transnacional na análise da escolha da forma de estabelecimento. Neste caso, apenas a distância cultural foi utilizada como variável explicativa.

Contudo, os estudos empíricos analisados não permitem que se extraiam conclusões seguras sobre as variáveis determinantes para a escolha da forma de estabelecimento, principalmente em relação àquelas utilizadas com maior frequência, tendo em vista a discrepância nos resultados obtidos (ora com maior probabilidade de investimento *greenfield*, ora com maior probabilidade de aquisição e por vezes não-significante).

### 2.4.3. Escolha do tipo de atividade

A escolha do tipo de atividade a ser exercida pela MNE quando de sua entrada no mercado externo (vendas, distribuição, produção ou pesquisa e desenvolvimento) é uma decisão prática tão importante quanto aquelas que

envolvem o nível de propriedade e a forma de estabelecimento. Entretanto, os determinantes desta escolha não foram adequadamente abordados pela literatura acadêmica (Buckley & Casson, 1998; Kleinert & Toubal, 2010).

Durante a revisão bibliográfica foram identificados apenas dois estudos empíricos na literatura de modos de entrada que trataram o tipo de atividade como variável dependente (Delios & Henisz, 2003a; Pla-Barber, 2001). Nas demais pesquisas identificadas, o tipo de atividade foi utilizado apenas como variável independente (Brouthers, Brouthers & Nakos, 1998; Delios & Henisz, 2003b) ou como variável de controle (Bell, 1996; Dikova & Witteloostuijn, 2007; Yiu & Makino, 2002). A seguir, são apresentados comentários sobre os dois estudos que tratam o tipo de atividade como variável dependente.

Delios & Henisz (2003a) buscaram estender o modelo de estágios de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1977) para incorporar uma consideração da variação temporal e transnacional na incerteza do ambiente político. Utilizando uma amostra de 6.465 subsidiárias internacionais de 665 MNEs industriais japonesas em 49 países, os autores desenvolveram argumentos para mostrar como estas empresas gerenciam o risco político nos ambientes que atuam por meio de uma sequência de investimentos dentro do país hospedeiro. Neste estudo, a variável dependente foi identificada por três tipos de atividade: (1) distribuição; (2) planta de manufatura com JV; e (3) planta de manufatura com WOS.

Os resultados mostram que a probabilidade de que uma empresa japonesa entrasse inicialmente em um país por meio de distribuição diminuía com o nível de incerteza política, enquanto que a probabilidade de entrada inicial por meio de uma planta de manufatura com JV crescia com o nível de incerteza política. Além disso, os benefícios marginais de uma entrada inicial com o intuito de facilitar a entrada posterior de uma planta de manufatura com WOS foram maiores para entradas com distribuição em locais com baixo nível de incerteza política, porém maiores para entradas com plantas de manufatura com JV em locais com alto nível de incerteza política.

Pla-Barber (2001), por sua vez, utilizou um modelo logit aplicado a uma amostra de 323 empresas espanholas com atividades internacionais para analisar o impacto de diversos fatores em duas decisões estratégicas: a internalização das

atividades de distribuição e de produção no exterior. Neste estudo, as empresas foram classificadas em três categorias: (1) empresas que somente exportam; (2) empresas que exportam e possuem subsidiárias de vendas; e (3) empresas que exportam e possuem subsidiárias de vendas e produção.

Os resultados mostram um padrão de comportamento nas empresas espanholas em conformidade com a evidência empírica apresentada em outros contextos. Por um lado, a intangibilidade e a natureza tácita dos produtos e processos envolvidos no IDE foram diretamente associados às subsidiárias de vendas e produção de controle integral. Estes resultados sugerem que as empresas tendem a se especializar na transferência de know-how que é difícil de entender e codificar. Por outro lado, os modos de entrada adotados pelas empresas espanholas são adaptados como um processo de aprendizagem experiencial e incremental. Quando a experiência aumenta, as empresas realizam as seguintes etapas: (1) exportações; (2) subsidiárias de vendas; e (3) subsidiárias de produção. Além disso, o desenvolvimento destas subsidiárias ocorre primeiro nos países mais familiares e próximos, onde a distância psíquica percebida é baixa. Este padrão de internacionalização permite a experimentação sem alto risco e o tempo necessário para reunir conhecimento e experiência relevantes, antes que qualquer comprometimento mais profundo seja considerado.

## **2.5. Conceituação e medição do desempenho**

Segundo Venkatraman & Ramanujam (1987), o desempenho organizacional é um fenômeno complexo e multifacetado, que escapa a uma visão simplista. Diferentes autores definem e focam sua atenção em aspectos específicos do conceito de desempenho. Devido às limitações de recursos, disponibilidade de dados, tempo ou aos objetivos específicos de seus estudos, cada pesquisador destaca apenas algumas perspectivas sob as quais o fenômeno do desempenho poderia ser compreendido.

Barney (2001), por exemplo, postula que a definição de desempenho organizacional deve estar baseada na noção de que uma empresa é uma associação de ativos produtivos (incluindo indivíduos) que voluntariamente se unem para obter vantagens econômicas. Os proprietários dos ativos produtivos somente disponibilizarão estes ativos para uma empresa se eles estiverem satisfeitos com



os rendimentos que recebem. Com base nestes *insights*, é possível definir o desempenho organizacional comparando o valor que uma empresa cria, ao utilizar seus ativos produtivos, com o valor que os proprietários dos ativos esperam obter.

Segundo Barney (2001), as relações entre o valor esperado e o valor real obtido pela empresa sugerem a seguinte classificação para o desempenho: (1) desempenho normal; (2) desempenho abaixo do normal; e (3) desempenho acima do normal. Esta diferença positiva entre o valor esperado e o valor real é conhecida como lucro econômico ou renda econômica. Por exemplo, uma empresa que consegue gerar valor acima do normal será capaz de manter seus ativos produtivos e ainda atrair mais capital. De maneira geral, as empresas que ganham lucros econômicos acima do normal desfrutam de algum tipo de vantagem competitiva em seu mercado ou indústria. As empresas que ganham lucros econômicos normais estão geralmente em um estado de paridade competitiva e as empresas que obtêm desempenho abaixo do normal enfrentam uma desvantagem competitiva.

Embora esta abordagem para a definição do desempenho seja útil para a análise do impacto do ambiente competitivo da empresa e suas forças e fraquezas internas no desempenho, Barney (2001) a considera de difícil mensuração e operacionalização. Desta forma, ele concentra sua análise em quatro diferentes categorias de medidas: (1) sobrevivência da empresa; (2) perspectiva de múltiplos *stakeholders*; (3) medidas contábeis simples (retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio líquido, margem de lucro bruta etc.); e (4) medidas contábeis ajustadas (retorno sobre o capital investido, valor de mercado agregado, lucro econômico e  $q$  de Tobin).

Outros autores sugerem diferentes abordagens para a mensuração do desempenho. Hirschey & Wichern (1984), por exemplo, afirmam que tanto medidas contábeis quanto medidas de mercado são insuficientes, individualmente, para a avaliação do desempenho de uma empresa. Os autores postulam que as medidas contábeis não refletem o mesmo fenômeno subjacente de lucratividade capturado por medidas de mercado, ou seja, cada um dos tipos de medidas fornece evidências distintas sobre o desempenho. Desta forma, faz-se necessário coletar informações tanto de medidas contábeis quanto de medidas de mercado para que possa ser feita uma melhor avaliação global do desempenho organizacional.

Dess & Robinson (1984), por sua vez, testaram a eficácia da utilização de medidas subjetivas de desempenho (baseadas em percepções) na ausência de medidas objetivas. O estudo compara quatro medidas – retorno sobre ativos, crescimento de vendas e dois indicadores globais de desempenho – coletadas a partir dos balanços (dados objetivos) e de entrevistas com executivos (medidas subjetivas) das empresas. Os autores concluem que há correlação significativa entre as medidas subjetivas e objetivas de desempenho, bem como entre estas medidas e as medidas globais de avaliação do desempenho.

Richard et al. (2009) propõem uma visão mais abrangente sobre a classificação de medidas de desempenho organizacional, a partir de uma revisão de literatura que contemplou 213 estudos publicados no *Academy of Management Journal*, *Administrative Science Quarterly*, *Journal of International Business Studies*, *Journal of Management* e *Strategic Management Journal* no período de 2005 a 2007. Segundo os autores, as medidas de desempenho organizacional podem ser classificadas em: (1) medidas objetivas, que compreendem medidas contábeis (retorno sobre ativos, retorno sobre investimento, retorno sobre patrimônio líquido, vendas, crescimento de vendas etc.), medidas do mercado financeiro (coeficiente beta, valor da ação, valor de mercado etc.), medidas contábeis e do mercado financeiro mistas (q de Tobin, fluxo de caixa descontado, razão *market-to-book* etc.) e sobrevivência da empresa; e (2) medidas subjetivas, que se dividem em medidas completamente subjetivas (que captam percepções diretamente sobre o construto de desempenho em si) e medidas quase subjetivas (que coletam opiniões sobre alguma medida objetiva de desempenho).

Venkatraman & Ramanujam (1986), por sua vez, propõem um esquema de avaliação do desempenho organizacional composto por dez diferentes combinações derivadas de duas dimensões principais – fontes de dados e tipos de indicadores – e suas sub-dimensões: dados primários (coletados diretamente das empresas) *versus* dados secundários (coletados de fontes públicas ou documentais) e indicadores financeiros (retorno sobre investimento, retorno sobre ativos, retorno sobre patrimônio líquido etc.) *versus* indicadores operacionais (parcela de mercado, cobertura de mercado etc.), respectivamente. Os autores afirmam que a coleta de dados sobre desempenho deveria ser norteadada por uma classificação que, *a priori*, reconhecesse a questão da multidimensionalidade,

ou de forma alternativa, os pesquisadores deveriam explicitamente testar a dimensionalidade de sua conceituação de desempenho.

Finalmente, Hult et al. (2008), em face da complexidade da avaliação do desempenho organizacional no contexto de negócios internacionais (diferença das normas contábeis entre os países, natureza das fronteiras da empresa e âmbito geográfico das operações), estendem o arcabouço de avaliação de desempenho de Venkatraman & Ramanujam (1986) para a arena internacional, propondo a incorporação do nível de análise como uma nova dimensão. Segundo os autores, a principal razão para a inclusão desta dimensão se deve ao desenvolvimento de estratégias únicas utilizadas pelas empresas que operam no mercado global em diversos níveis operacionais. Desta forma, a abordagem para a medição do desempenho organizacional deve contemplar três dimensões: (1) fontes de dados (primárias e secundárias); (2) tipos de indicadores (financeiro, operacional e eficácia geral); e (3) nível de análise (empresa, unidade estratégica de negócios e inter-organizacional).

## **2.6. Testes empíricos relacionando modos de entrada no mercado externo e desempenho de subsidiárias**

Ao longo da revisão bibliográfica, foram identificados cerca de 60 estudos empíricos que tratam especificamente da relação entre modos de entrada e desempenho de subsidiárias. Entretanto, devido ao fato de esta tese estar apoiada em abordagens teóricas estáticas e se concentrar em IDE de empresas industriais, apenas estudos que envolvem estes parâmetros são discutidos nesta seção.

Adicionalmente, em face da quantidade relativamente pequena de estudos empíricos sobre o tema, mesmo aqueles que não seguiam a concepção adotada nesta pesquisa, que considera a escolha do modo de entrada como sendo composta por decisões distintas (nível de propriedade, forma de estabelecimento e tipo de atividade), bem como aqueles onde não havia clara identificação dos países ou regiões de origem, também foram analisados. Foram descartados os estudos anteriores a 1990, pois, neste período, a atuação das MNEs de economias emergentes ainda não se mostrava relevante.

O Quadro 4 a seguir apresenta os 30 estudos empíricos relevantes para o presente estudo, onde são identificados o tamanho final da amostra, os países de origem das MNEs, os países hospedeiros dos investimentos e os modos de entrada comparados. Os estudos são apresentados em ordem cronológica de publicação no primeiro nível e em ordem alfabética no segundo nível.

Duas observações adicionais são necessárias em relação aos estudos empíricos revisados: (1) não foram identificadas pesquisas relacionando tipo de atividade com desempenho da subsidiária; e (2) foram incluídos estudos que comparam o desempenho das subsidiárias cujos modos de entrada estavam alinhados ao modelo conceitual proposto com aquelas cujos modos de entrada não estavam alinhados ao modelo.

**Quadro 4 – Estudos empíricos relacionando modos de entrada e desempenho**

Nº	Artigo	Amostra	País / Região de Origem	País / Região de Destino	Modo Comparado
56	Li & Guisinger (1991)	85	Alemanha; Bélgica; Canadá; França; Holanda; Japão; Reino Unido; Suécia; Suíça	EUA	FE
57	Chowdhury (1992)	8.741	EUA	NI	NP
58	Pennings, Barkema & Douma (1994)	462	Holanda	NI	NP + FE
59	Woodcock, Beamish & Makino (1994)	321	Japão	Canadá; EUA	FE
60	Chan (1995)	100	EUA	NI	NP
61	Li (1995)	1.235	Japão + NI	EUA	FE
62	Luo & Chen (1995)	108	NI	China	NP
63	Nitsch, Beamish & Makino (1996)	173	Japão	Europa Ocidental	FE
64	Benito (1997)	153	Noruega	PD + EE	NP + FE
65	Leung (1997)	116 / 98	EUA / NI	NI / EUA	NP
66	Hennart, Kim & Zeng (1998)	355	Japão	EUA	NP
67	Makino & Beamish (1998)	917	Japão	Ásia	NP
68	Shaver (1998)	213	NI	EUA	FE
69	Chen (1999)	114	Taiwan	China; EUA; Tailândia	NP
70	Mata & Portugal (2000)	1.033	NI	Portugal	NP + FE
71	Vermeulen & Barkema (2001)	1.349	Holanda	NI	FE
26	Brouthers (2002)	83	União Europeia	NI (27 países)	PM
72	Chen & Hu (2002)	470	NI	China	PM

Nº	Artigo	Amostra	País / Região de Origem	País / Região de Destino	Modo Comparado
73	Zhao & Luo (2002)	319	Cingapura; EUA; Hong Kong; Japão; Taiwan	China	NP
32	Brouthers, Brouthers & Werner (2003)	158	Alemanha; Holanda; Reino Unido	Europa Central e Oriental	PM
74	Pangarkar & Lim (2003)	128	Cingapura	PD + EE (18 países)	NP
75	Delios & Beamish (2004)	27.974	Japão	PD + EE (135 países)	NP
76	Gaur & Lu (2007)	20.177	Japão	PD + EE (> 100 países)	NP
77	Kaya & Erden (2007)	94	Turquia	PD + EE (28 países)	NP
42	Brouthers, Brouthers & Werner (2008a)	167	Alemanha; EUA; Grécia; Holanda	Europa Central e Oriental	PM
78	Gao et al. (2008)	245	EUA	China	NP
79	Jung, Beamish & Goerzen (2008)	13.918	EUA; Japão	NI	NP
80	Kim & Gray (2008)	222	NI	Coreia do Sul	PM
81	Slangen & Hennart (2008b)	198	Holanda	PD + EE	FE
82	Georgopoulos & Preusse (2009)	179	EUA; Europa Ocidental; Japão	Grécia	FE

Fonte: Elaboração do autor.

Notas: 1) As células sombreadas referem-se a estudos de MNEs oriundas de economias emergentes. 2) União Europeia (ou Europa Ocidental) é considerada região desenvolvida. As demais regiões mencionadas são compostas por economias emergentes. 3) A numeração dos artigos nesta tabela é considerada como uma continuação da Quadro 1. Assim, os artigos com numeração inferior a 56 também estão incluídos na Quadro 1. Legendas: NI = não identificado; PD = países desenvolvidos; EE = economias emergentes; NP = nível de propriedade; FE = forma de estabelecimento; PM = previsões do modelo

Para melhor compreensão, as análises dos resultados empíricos relativos aos três conjuntos de estudos que relacionam modos de entrada e desempenho estão desenvolvidas em seções distintas.

### 2.6.1. Relação entre nível de propriedade e desempenho

O Quadro 5 a seguir apresenta um panorama dos estudos empíricos que abordam a relação entre nível de propriedade (WOS *versus* JV) e desempenho, onde são identificados o indicador utilizado para a avaliação do desempenho da subsidiária e o tipo de medida empregado.

**Quadro 5 – Panorama dos estudos empíricos que tratam da relação entre nível de propriedade (WOS versus JV) e desempenho**

Indicador de Desempenho	Medida	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 4)																
		57	58	60	62	64	65	66	67	69	70	73	74	75	76	77	78	79
cobertura de taxa de juros	objetiva				ns													
coeficiente de endividamento	objetiva				-													
crescimento das exportações	objetiva				+													
crescimento das receitas no exterior	objetiva			ns														
crescimento de vendas	objetiva				ns						ns							
crescimento do lucro operacional	objetiva				ns													
disponibilidade de caixa	objetiva				ns													
giro de contas a receber	objetiva				ns													
giro de estoques	objetiva				ns													
giro dos ativos totais	objetiva				+													
liquidez corrente	objetiva				+													
longevidade	objetiva				-					+								
lucratividade	subjéctiva										+							-
marginem de lucro bruta	objetiva				ns													
marginem de lucro operacional	objetiva				+													
receitas no exterior em relação às vendas totais	objetiva			ns														
retorno sobre ativos antes dos impostos	objetiva				ns													
retorno sobre ativos depois dos impostos	objetiva				ns													
retorno sobre o investimento no exterior	objetiva			ns														
retorno sobre vendas	objetiva											ns						ns
satisfação	subjéctiva												ns					ns
sobrevivência	objetiva		ns			ns								+				+

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = maior probabilidade de sucesso da WOS; - = maior probabilidade de sucesso da JV; ns = não significante

Os 17 testes empíricos que analisam o desempenho da subsidiária em função do nível de propriedade adotado (WOS *versus* JV) não apresentaram tendência para nenhum dos dois tipos de entrada. Esta realidade é válida tanto quando se observam medidas objetivas quanto medidas subjetivas. No caso das medidas objetivas, o indicador mais utilizado foi a sobrevivência da subsidiária. Observa-se que os resultados deste indicador são contraditórios nos seis estudos analisados (ora com maior sucesso para WOS, ora para JV e por vezes não-significante). O mesmo acontece com as medidas subjetivas, onde satisfação com o desempenho e lucratividade foram os indicadores mais utilizados. Os resultados sugerem que o nível de propriedade, embora importante, não é o único fator que influencia o desempenho da subsidiária, conforme já demonstrado em estudos empíricos anteriores (p.ex., Bausch & Krist, 2007; Christmann, Day & Yip, 1999; Reus & Rottig, 2009).

### 2.6.2. Relação entre forma de estabelecimento e desempenho

O Quadro 6 a seguir apresenta um panorama dos estudos empíricos que abordam a relação entre forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*) e desempenho, onde são identificados o indicador utilizado para a avaliação do desempenho da subsidiária e o tipo de medida empregado.

**Quadro 6 – Panorama dos estudos empíricos que tratam da relação entre forma de estabelecimento (aquisição *versus* investimento *greenfield*) e desempenho**

Indicador de Desempenho	Medida	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 4)										
		56	58	59	61	63	64	68	70	71	81	82
lucratividade	subjetiva			+		-						
retorno sobre o capital próprio	objetiva											+
satisfação	subjetiva										ns	
sobrevivência	objetiva	-	+		-		-	ns	-	ns		

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = maior probabilidade de sucesso da aquisição; - = maior probabilidade de sucesso de *greenfield*; ns = não significante

Somente 11 testes empíricos que analisam o desempenho da subsidiária em função da forma de estabelecimento adotada (aquisição *versus* investimento *greenfield*) foram identificados na revisão bibliográfica. Observa-se que não há tendência em favor de nenhum dos dois tipos de entrada. Além disso, a grande maioria dos estudos utilizou a sobrevivência da subsidiária como indicador

preferencial. Os resultados deste indicador, entretanto, também se mostram contraditórios nos sete estudos analisados (ora com maior sucesso para aquisição, ora para investimento *greenfield* e por vezes não-significante). Assim sendo, de forma semelhante aos estudos relativos ao nível de propriedade, os resultados sugerem que a forma de estabelecimento também não é o único fator que impacta o desempenho da subsidiária.

### 2.6.3. Relação entre alinhamento do modo de entrada ao modelo e desempenho

O Quadro 7 a seguir apresenta um panorama dos estudos empíricos que abordam a relação entre alinhamento do modo de entrada ao modelo conceitual proposto (alinhado *versus* não-alinhado) e desempenho, onde são identificados o indicador utilizado para a avaliação do desempenho da subsidiária e o tipo de medida empregado.

**Quadro 7 – Panorama dos estudos empíricos que tratam da relação entre alinhamento do modo de entrada ao modelo e desempenho**

Indicador de Desempenho	Medida	Numeração dos Artigos (conforme Quadro 4)				
		26	32	42	72	80
financeiro (índice composto)	subjativa	+				ns
não-financeiro (índice composto)	subjativa	+				-
satisfação	subjativa		+	+		
sucesso	objetiva				+	

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: + = maior probabilidade de sucesso com alinhamento ao modelo; - = maior probabilidade de sucesso sem alinhamento ao modelo; ns = não significante

No caso dos estudos que comparam o desempenho entre subsidiárias cujos modos de entrada mostraram-se alinhados ao modelo conceitual e aquelas que não apresentaram este alinhamento, os resultados revelam uma clara tendência em favor das subsidiárias cujos modos de entrada estavam em consonância com a previsão do modelo. Apenas um dos cinco estudos analisados apresentou divergência deste padrão (Kim & Gray, 2008). Este resultado se mostra coerente, pois, uma vez que as MNEs tenham adotado os modos de entrada sugeridos por modelos desenvolvidos a partir de abordagens teóricas consistentes, há maior probabilidade de que suas subsidiárias apresentem melhor desempenho do que aquelas cujos modos de entrada se encontram em desacordo com a teoria.



## 2.7. Comparação entre modos de entrada de MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes

Esta seção tem por objetivo comparar os modos de entrada adotados pelas MNEs de países desenvolvidos com aqueles de seus pares de economias emergentes. Inicialmente, tinha-se também como meta comparar o desempenho das subsidiárias internacionais destes dois conjuntos de empresas. Entretanto, como os dados relativos ao desempenho estão apresentados em todos os estudos empíricos de forma agregada, esta comparação tornou-se inviável.

Dos 82 estudos empíricos examinados nas Seções 2.4 e 2.6, alguns deles não apresentavam, de forma discriminada, o número de entradas para JV e WOS e/ou aquisição e investimento *greenfield*, apesar de ter sido informado o tamanho da amostra utilizada. Além disso, conforme mencionado anteriormente, alguns estudos que analisam o desempenho de subsidiárias internacionais não apresentam identificação do país e/ou região de origem das MNEs. Desta forma, todos estes estudos (20 no total) não puderam ser utilizados para efeitos da comparação entre modos de entrada de MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes.

Para melhor visualização, os dados consolidados relativos ao nível de propriedade e à forma de estabelecimento são apresentados em quadros distintos (Quadros 8 e 9, respectivamente). Além disso, devido ao razoável número de pesquisas empíricas tendo EUA, Japão e Europa Ocidental como origem das MNEs, estes países/regiões estão apresentados de forma discriminada. Já em relação às MNEs oriundas de economias emergentes, devido ao número reduzido de estudos empíricos identificados na revisão bibliográfica (13 no total) e, ainda, pelo fato de nenhum país de origem ter sido estudado de maneira preponderante, os dados relativos a este grupo de países estão apresentados de forma consolidada.

**Quadro 8 – Comparação entre os níveis de propriedade adotados pelas MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes**

Países / Regiões de Origem dos Investimentos	Nível de Propriedade	
	JV	WOS
EUA	2.925	13.650
Europa Ocidental	1.901	2.233
Japão	32.422	31.705
Outros países desenvolvidos	575	420
<b>Total de Países Desenvolvidos</b>	<b>37.823</b>	<b>48.008</b>
<b>Total de Economias Emergentes</b>	<b>1.123</b>	<b>1.029</b>

Fonte: Elaboração do autor.

Legendas: JV = joint-venture; WOS = subsidiária de controle integral

Em relação ao nível de propriedade, observam-se diferenças importantes entre as MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes. Em termos consolidados, as MNEs de economias emergentes utilizam as JVs como modo de entrada preferencial, enquanto suas concorrentes de países desenvolvidos mostram maior preferência por WOSs.

Entretanto, quando os dados dos países desenvolvidos são analisados separadamente, observa-se que as MNEs japonesas utilizam mais as JVs como modo de entrada, o que não ocorre com seus pares europeus e, principalmente, norte-americanos, que demonstram acentuada preferência por WOSs. É possível que a maior utilização de JVs pelas empresas japonesas se deva ao interesse na aquisição de conhecimento tácito, seja de natureza tecnológica ou mercadológica. Já as MNEs norte-americanas e europeias, por serem mais antigas, talvez prefiram utilizar WOSs em seu processo de expansão internacional a fim de evitar a disseminação de seu know-how devido a comportamentos oportunistas de eventuais parceiros.

As observações anteriores estão em consonância com Jung, Beamish & Goerzen (2008), que realizaram estudo comparando as estratégias de propriedade utilizadas pelas MNEs japonesas e norte-americanas. Segundo os autores, os resultados encontrados fornecem forte apoio para a afirmação de que o país de origem tem um efeito evidente sobre a estratégia de propriedade utilizada pelas MNEs em seus investimentos diretos no exterior.

**Quadro 9 – Comparação entre as formas de estabelecimento adotadas pelas MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes**

Países / Regiões de Origem dos Investimentos	Forma de Estabelecimento	
	<i>Greenfield</i>	Aquisição
EUA	-	-
Europa Ocidental	1.999	4.162
Japão	1.900	701
Outros países desenvolvidos	1.866	3.830
<b>Total de Países Desenvolvidos</b>	<b>5.765</b>	<b>8.693</b>
<b>Total de Economias Emergentes</b>	<b>275</b>	<b>378</b>

Fonte: Elaboração do autor.

Já em relação à forma de estabelecimento, os modos de entrada adotados pelas MNEs de países desenvolvidos e de economias emergentes não apresentam divergência quando analisados de forma consolidada, uma vez que as empresas de ambas as regiões utilizam aquisições de maneira preferencial. Cabe ressaltar que não foram encontrados estudos sobre as formas de estabelecimento adotadas pelas MNEs norte-americanas. Possivelmente tais estudos foram realizados em anos anteriores a 1990, já que a expansão internacional destas empresas teve início na passagem do século XIX para o século XX (Ietto-Gillies, 2005).

Entretanto, tal como observado no nível de propriedade, existe diferença no padrão adotado pelas MNEs de países desenvolvidos. Enquanto as MNEs europeias têm acentuada preferência por aquisições, seus pares japoneses mostram maior interesse por investimentos *greenfield*. Talvez a grande distância cultural entre o Japão e o Ocidente tenha motivado as MNEs japonesas a evitar aquisições devido à dificuldade de integrar empresas com culturas próprias já estabelecidas. Já para as empresas europeias, este problema se apresenta com menor intensidade, uma vez que sua expansão internacional foi iniciada dentro da própria Europa.

Estes resultados estão em consonância com Hennart & Park (1993), que observaram que 63,4% das MNEs japonesas estudadas utilizaram investimentos *greenfield*, e com Larimo (2003), que constatou que as MNEs de todos os países escandinavos têm acentuada preferência por aquisições: 74,3% para Dinamarca, 70,4% para Finlândia, 71,8% para Noruega e 74,7% para Suécia.

A revisão da literatura acadêmica relevante para o presente estudo, apresentada neste capítulo, sugere que:

- (1) As evidências existentes nos estudos empíricos sobre modos de entrada no mercado externo mostram-se claramente contraditórias, uma vez que as relações examinadas, dependendo do estudo, podem apresentar relações positivas, negativas, ou nenhuma relação entre as variáveis consideradas;
- (2) Apesar disso, quando se agrupam as escolhas dos modos de entrada por tipo de países de origem das MNEs (desenvolvidos *versus* emergentes, ocidentais desenvolvidos *versus* japoneses), emergem diferenças significativas, sugerindo que o país de origem da MNE desempenha papel relevante na explicação dos modos de entrada;
- (3) Quando se trata da relação entre modo de entrada e desempenho, os resultados empíricos existentes na literatura sugerem que o modo de entrada não é o único fator a influenciar o desempenho da subsidiária;
- (4) Além disso, a relação entre modo de entrada e desempenho parece depender do tipo de medida e do indicador considerado;
- (5) São escassas as pesquisas sobre modos de entrada de MNEs oriundas de países emergentes, encontrando-se poucos estudos empíricos sobre o mesmo país. Em particular, não foi encontrado nenhum estudo sobre a relação entre modo de entrada e desempenho abordando o Brasil, uma das principais economias emergentes. É de esperar que as decisões estratégicas das MNEs brasileiras no que se refere a modos de entrada não necessariamente sigam os padrões adotados pelas empresas de outras economias emergentes como China, Índia e Coreia do Sul, tendo em vista as diferenças políticas, econômicas, sociais, culturais e geográficas entre os países;
- (6) Assim sendo, a literatura existente não fornece subsídios para prever os padrões dos modos de entrada adotados pelas MNEs brasileiras.

O presente estudo busca preencher especificamente esta lacuna teórica na literatura acadêmica.