

Estratégias de Internacionalização: Uma abordagem teórica sobre as escolhas do modo de entrada no mercado externo.

Josir Simeone Gomes, Doutor
Unigranrio
josirsgomes@gmail.com

Lucimeire Cordeiro da Silva, Doutoranda
Unigranrio
lucimeirecordeiro@yahoo.com.br

RESUMO

Este ensaio teórico tem como principal objetivo apresentar as principais abordagens sobre as decisões estratégicas de internacionalização que envolve as escolhas do modo de entrada no mercado internacional. Basicamente, as multinacionais se defrontam com as escolhas de atuação no comércio internacional, do investimento estrangeiro direto (IDE) e da relação contratual. A relevância deste tema se dá através da contribuição para o meio acadêmico da apresentação das principais abordagens da teoria de negócios internacionais bem como, suas extensões. A metodologia adotada foi descritiva. De acordo com os pensamentos apresentados, foi verificado que, para Barney (2011), a decisão estratégica de internacionalização que envolve a escolha do modo de entrada é um caso especial de diversificação de estratégias. Destacam-se três abordagens para decisões estratégicas de internacionalização: Abordagem do ciclo de vida do produto, a visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas e a abordagem de opções reais. Segundo os estudos apresentados neste artigo, a abordagem do ciclo de vida do produto leva em consideração o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra no país estrangeiro para assim, utilizar os recursos e capacidades adequados. Concomitantemente, não menos importante, torna-se relevante, para a decisão quanto ao modo de entrada, a abordagem da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas como uma abordagem diferencial para a elevação da competitividade no local estrangeiro. Como uma extensão das abordagens estudadas Li e Rugman (2007) apresentam, de forma empírica, a abordagem de opções reais considerando como fator chave para o exercício ou não da opção a incerteza ambiental que eles classificaram como endógenas e exógenas, sendo esta a contribuição mais importante da abordagem de opções reais para a teoria de internacionalização. Não foi possível identificar tendências sobre as abordagens da teoria internacional quanto à estratégia dos modos de entrada, porém, a contribuição deste artigo é centrada no fortalecimento e ampliação da discussão sobre as diversas abordagens existentes relacionadas à teoria de negócios internacionais que não são melhores e nem piores do que outras, mas, complementares e diversificadas. A abordagem do ciclo de vida do produto é complementada pela abordagem da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas, a discussão é ampliada com a consideração da incerteza ambiental captada pela abordagem da teoria de opções reais.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Ciclo de Vida do Produto. Visão Baseada em Recursos. Opções Reais.

1. Introdução

O processo de internacionalização teve um crescimento após a segunda guerra mundial.

No Brasil o processo se deu a partir dos anos 90. Trata-se, portanto, de uma variável resultante da globalização da economia que teve as empresas multinacionais como seus agentes principais.

Diante do aumento da competitividade as empresas nacionais tiveram necessidade de reestruturação e partir para a busca de novos mercados. Toda essa dinâmica resultante da globalização provoca uma reflexão acadêmica sobre as principais abordagens da teoria de negócios internacionais.

Ao longo do tempo, foram surgindo diversas abordagens que fortaleceram a teoria de negócios internacionais. Mello Dias (2012) em sua tese de doutorado integra diferentes abordagens teóricas de forma a produzir uma visão inédita e abrangente sobre a escolha do modo de entrada no mercado externo e seu impacto no desempenho das subsidiárias brasileiras, o pesquisador divide as mesmas em estáticas e dinâmicas, incluindo, como estática a abordagem da Visão Baseada em Recursos (RBV). Li e Rugman (2007) estendem a corrente de pensamento relacionado a negócios internacionais, considerando as escolhas das empresas multinacionais de localização e escolha do modo de entrada no mercado considerando um ambiente de incerteza.

Tendo como principal objetivo deste artigo a apresentação das principais abordagens sobre as decisões estratégicas de internacionalização que envolve as escolhas do modo de entrada, as seções serão divididas da seguinte forma: a seção 2 apresentará as principais ideias de alguns autores sobre estratégia internacional quanto ao modo de entrada; na seção 3 a discussão será norteada pelas escolhas existentes em relação ao modo de entrada; na seção 4 será apresentado um dos principais modos de entrada que é através de investimento direto estrangeiro; a última seção apresentará os estudos de Li e Rugman (2007) que apresentaram uma metodologia capaz de ajudar na escolha do modo de entrada em ambiente de incerteza demonstrando a contribuição da teoria de opções reais para as abordagens sobre decisões estratégicas em negócios internacionais.

2. Pesquisadores na área de Estratégia Internacional: modo de entrada

Mota (2007) realizou um estudo sobre a forma de entrada no mercado internacional bem como a seleção do mesmo. Para a autora é necessário uma compreensão clara das estratégias locais, para depois analisar especificamente a estratégia de internacionalização, pois, as decisões estratégicas sobre a forma de entrada em país que não é de origem e a seleção destes mercados possuem um caráter importante na continuidade da empresa. Li e Rugman (2007) realizaram uma pesquisa semelhante onde deram ênfase a uma extensão da corrente de pesquisa relacionada a negócios internacionais, considerando as escolhas das empresas multinacionais de localização e escolha do modo de entrada no mercado sob incerteza relacionando a mesma com oportunidade.

Todos esses estudos contribuíram para a ampliação das abordagens da teoria de negócios internacionais. Para Barney (2011,p.426), sob uma perspectiva da estratégia internacional, a observação crítica sobre o ciclo de vida do produto é que um produto ou serviço pode estar em diferentes estágios do ciclo de vida em diferentes países. Assim, uma empresa pode utilizar os recursos e capacidades desenvolvidas durante um estágio do ciclo de vida do produto em particular no seu mercado doméstico para tal ciclo de vida e outros

VI Congresso Nacional de Administração e Contabilidade - AdCont 2015
29 e 30 de outubro de 2015 - Rio de Janeiro, RJ

recursos e capacidades no mercado não doméstico. Isto pode sustentar uma empresa no seu desempenho econômico. Portanto, ratificando o pensamento de Barney (2011, p.426), para definir a estratégia do modo de entrada em mercados internacionais é necessário um estudo prévio para identificação do estágio em que se encontra o produto no ciclo de vida no país estrangeiro.

Para definir o modo de entrada em um mercado externo é necessário um estudo prévio sobre as principais abordagens da teoria de Negócios Internacionais. As mesmas são divididas de formas diferentes por diversos autores. Domingues e Bueno (2011) e Varanda et al (2010), dividiram as teorias naquelas que abordam os aspectos econômicos e comportamentais. Mello Dias (2012), na sua tese de doutorado, as divide em dois grandes grupos: abordagens estáticas e dinâmicas conforme abaixo:

Quadro 01: Classificação das principais abordagens da teoria de Negócios Internacionais

	Estática	Dinâmica
Mello Dias (2012)	teoria do investimento direto no exterior de Hymer (1960/1976)	Modelo do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966, 1979);
	teoria dos custos de transação (Hennart, 1982; Williamson, 1975, 1985);	Modelo de internacionalização da escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)
	Teoria da internalização (Buckley & Casson, 1976; Rugman, 1981);	
	Paradigma eclético de Dunning (Dunning, 1979, 1980, 1981, 1988a, 1988b)	
	Visão baseada nos recursos (Barney, 1986; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984)	
	Teoria institucional (DiMaggio & Powell, 1983; North, 1990; Scott, 1995).	
	Econômica	Comportamental
Domingues e Bueno (2011)	Modelo de Vernon (1966, 1979): Comparação de custos de produção e comercialização	O modelo de Uppsala: compreende a internacionalização como um processo composto por diversas fases que podem ser sequenciais ou não
	Paradigma Eclético (Dunning, 1980, 1988, 2000): Utiliza os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização; utiliza a teoria da internalização de Buckley e Casson (2002); Utiliza os princípios da teoria dos custos de transação para as decisões de internacionalização; utiliza a teoria da internalização de Buckley e Casson (2002).	Modelo de Born Globals (nascidas globais): Elas já são criadas com base em estratégias internacionais, inclusive com a abertura imediata de subsidiárias no exterior (Oviatt & McDougall, 1994). Uma das principais formas de entrada no mercado externo é a aliança estratégica que permite o acesso a recursos estrangeiros para produção e comercialização.

Fonte: Adaptado de Domingues e Bueno (2011) e Mello Dias (2012).

Segundo Mello Dias (2012) a abordagem estática fornece maior fundamentação à escolha do modo de entrada.

Barney (2011) também afirma que as estratégias internacionais podem ser vistas como um caso especial de diversificação das estratégias. Empresas implantam estratégias internacionais quando elas possuem oportunidades de negócios além de suas fronteiras.

Observa-se que Mello Dias (2012) insere algumas abordagens mais atuais como, por exemplo, a Visão Baseada em Recursos. Alguns anos atrás, Moreira e Forte (2006), desenvolveram um estudo discutindo como as empresas precisam fazer uso de recursos estratégicos para a sua inserção no mercado internacional, segundo o autor a escolha estratégica de internacionalização exige um alto comprometimento de recursos, incentivando a evolução das abordagens teóricas para a Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas. Mello Dias (2012) intensificou seu estudo propondo um modelo conceitual utilizando três abordagens teóricas: a Visão Baseada em Recursos, como dito anteriormente, segundo o autor esta abordagem se concentra nos recursos e capacidades que geram vantagem

competitiva para as empresas; a teoria institucional, que adiciona a relevância das variáveis locais (mercado) e a teoria institucional, que aborda a relevância da distância transnacional.

Li e Rugman (2007), ampliam a corrente de pesquisa relacionada a negócios internacionais, considerando as escolhas das empresas multinacionais de localização e escolha do modo de entrada no mercado sob incerteza. Para estes autores as teorias tradicionais de negócios internacionais baseada em custo econômico de transação não tem considerado, de forma cuidadosa, o papel da incerteza na tomada de decisão da empresa de internacionalização. Vêem a incerteza como uma influência negativa na decisão de entrada no mercado externo (Johanson & Vahlne, 1977) *apud* Li e Rugman (2007).

Li e Rugman (2007), afirmam que a incerteza implica em riscos e também em oportunidades. As empresas podem se beneficiar da incerteza através da criação de escolhas reais mantendo a flexibilidade como resposta a novas informações. (Buckley & Casson, 1998; Li, 2007; Rivoli & Salorio, 1996 *apud* Li e Rugman, 2007). Para os autores Li e Rugman (2007), as principais decisões que são de extrema importância para as empresas considerarem para realização de investimentos estrangeiros são: a escolha da localização (onde) e a escolha do modo de entrada (como).

3. Escolha do modo de entrada

Cerceau e Lara (1999) afirmam que as escolhas que as organizações possuem, quando se fala em estratégias de entrada em mercados externos, são: exportação, acordos contratuais (licenciamento), *franchising*, contrato de manufatura e Investimentos Internacionais Diretos como *Joint Venture*, controle total da subsidiária (controle acionário) e alianças estratégicas. Mota (2007), enfatiza que as principais variáveis como o grau de compromisso, o risco, mecanismos de controle e o potencial de benefícios e lucros são positivamente correlacionados, sendo de menor risco a exportação direta e mais complexo os investimentos diretos. Segundo esta autora as empresas que estão começando escolhem as exportações.

Mello Dias (2012) pesquisou 224 empresas industriais com 738 subsidiárias internacionais distribuídas por 55 países, o autor identifica na sua tese que o nível de propriedade, o tamanho da empresa, o nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, bem como a distância institucional e a distância geográfica entre os países são variáveis significantes para explicar a escolha do modo de entrada. A utilização de subsidiária de controle integral (ao invés de *Joint Venture*) deve ser priorizada na ocorrência do maior tamanho da empresa, maior nível de desenvolvimento econômico do país hospedeiro, menor distância institucional entre os países e menor distância geográfica.

Para entender as escolhas das firmas no momento de atuar em outro mercado, segundo Li e Rugman (2007), deve-se atentar para os condicionantes microeconômicos e comportamentais da escolha entre a entrada em outro mercado ou a exportação. Dunning (1977) *apud* Li e Rugman (2007), apresenta um arcabouço teórico que pode contribuir para o entendimento das escolhas das empresas para se internacionalizarem. As empresas chamadas pelos autores de Transnacionais se defrontam com as escolhas do comércio internacional, do investimento direto estrangeiro (IDE) e da relação contratual.

4. Investimento Direto Estrangeiro (IDE).

Padoveze *et al*, definem investimento direto estrangeiro como “aqueles realizados por empresas multinacionais. É a transferência para o exterior, feita por uma empresa multinacional, de capital, recursos administrativos e ativos técnicos.” Caracteriza-se por ser

um investimento de longo prazo, envolve controle acionário, administrativo e atividades operacionais diárias. O retorno se dá na forma de dividendos ou lucros distribuídos. Para Li e Rugman (2007) o IDE configura uma espécie de substituição das exportações, ao permitir a produção interna, para onde antes se exportava, como ocorre em firmas que se instalam estrategicamente para exportar, ou quando se verifica uma demanda das subsidiárias por insumos da matriz. No caso das relações contratuais, há transferência de ativo específico (tecnologia de produção, patente ou marca, etc.) para outra empresa no exterior, que passa a produzir segundo as regras definidas em contrato. Para Li e Rugman (2007), no IDE e no comércio internacional se verifica a escolha por internalizar a produção. Os custos relacionados à concessão de licença relacionam-se à possibilidade de perda de controle do *Know how* difundido por meio do contrato. Dessa forma, o IDE aparece como forma preferida das empresas de países em desenvolvimento que acumularam importantes vantagens competitivas.

Mello Dias (2012) menciona que Hyner (1960,p.976) foi o primeiro a explicar investimento direto no estrangeiro (IDE) como uma ampliação da teoria da organização industrial para o cenário internacional. Para Hyner *apud* Mello Dias (2012) a entrada e a operação em outros países acarretam custos maiores às empresas, em comparação com a atuação no mercado interno. Se existisse concorrência perfeita, mobilidade completa dos fatores e tecnologia disponível no mercado internacional, não haveria incentivo para a internacionalização da produção e as empresas locais seriam tão competitivas quanto as estrangeiras. As empresas locais possuem informações privilegiadas em relação às variáveis endógenas e exógenas. Para Hyner *apud* Mello Dias (2012), as organizações devem ter vantagens específicas como disponibilidade de capital, tecnologia e recursos gerenciais. Segundo a teoria de Hyner *apud* Mello Dias (2012), a escolha do modo de entrada é função do grau de imperfeição do mercado.

No Brasil, os investimentos diretos estrangeiros caíram em relação ao ano de 2001. Estes são, em sua maioria, aplicados em serviços conforme demonstrado nas figuras abaixo.

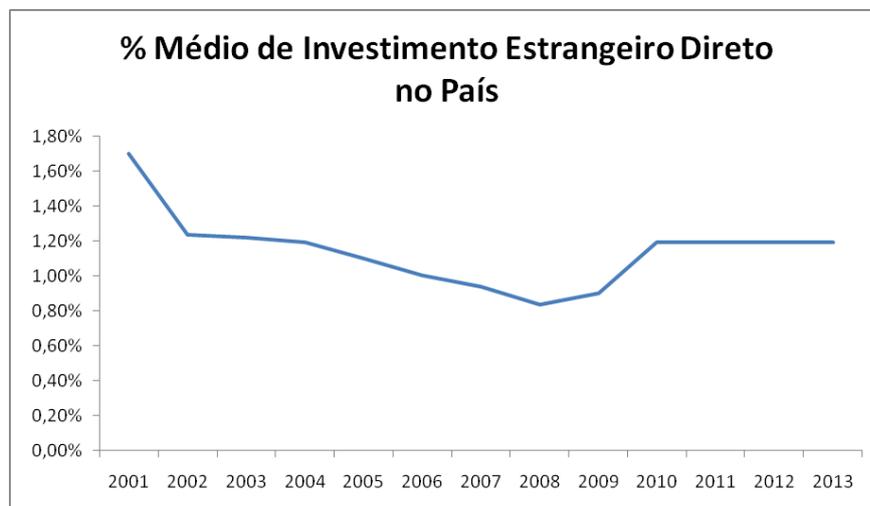


Figura 01: Percentual médio do Investimento Estrangeiro Direto no País.
Fonte: Adaptado dos dados obtidos do site www.bcb.gov.br acessado em 15/06/2015.

De acordo com a figura acima, o percentual médio de investimento de outros países no Brasil vem caindo desde 2001 se elevando de 2010 para 2011. A queda ocorreu nos períodos da crise econômica, nos anos de 2008 à 2010.

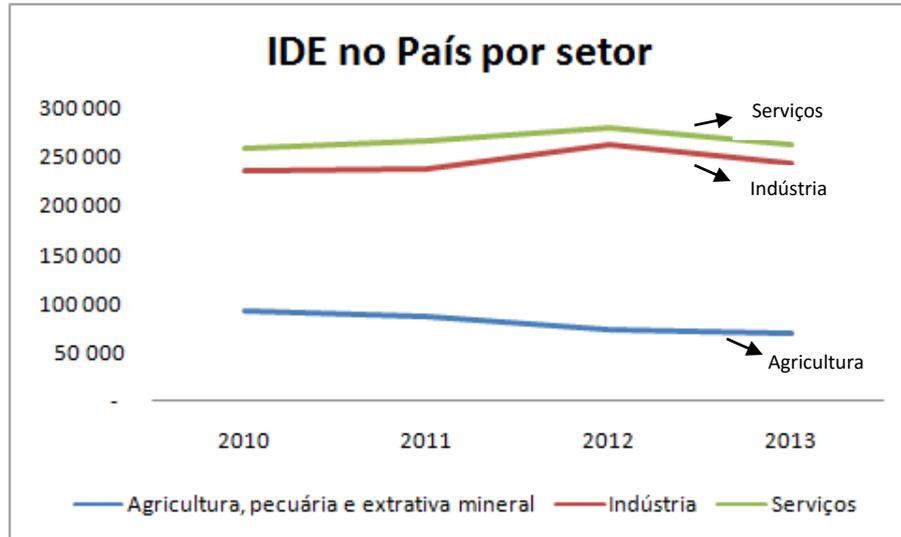


Figura 02: Distribuição do estoque por setor de atividade econômica da empresa residente no Brasil

Fonte: Adaptado dos dados obtidos do site www.bcb.gov.br acessado em 15/06/2015.

Ao analisar qual o setor que possui a maior parcela de estoque de investimento direto estrangeiro, observa-se que o setor de serviços acumula maior investimento direto estrangeiro.

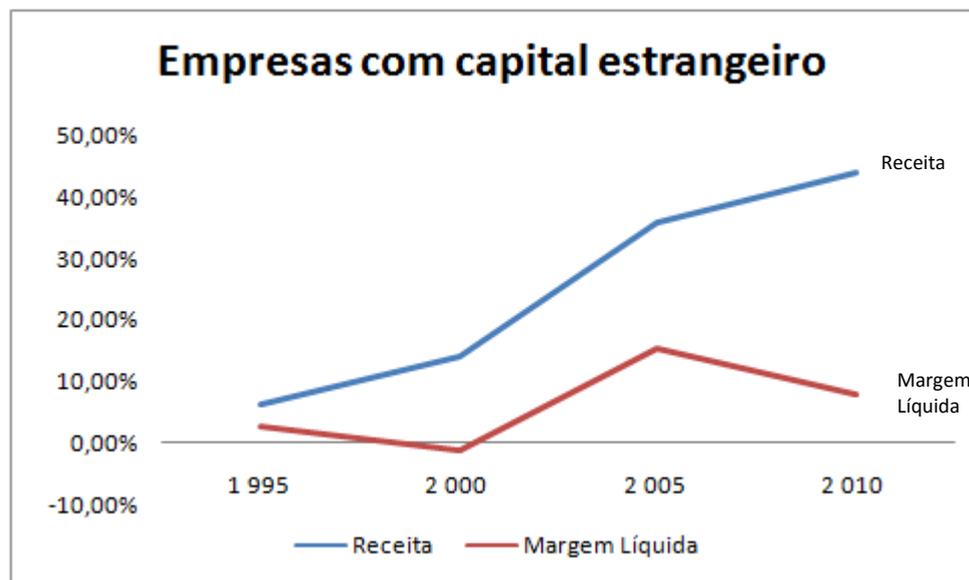


Figura 03: Evolução da receita das empresas com capital estrangeiro.

Fonte: Adaptado dos dados obtidos do site www.bcb.gov.br acessado em 15/06/2015.

Verifica-se um crescimento nas receitas, porém, o mesmo não ocorre com a margem de lucro que é resultante da relação entre o lucro líquido e a receita das empresas com capital estrangeiro. A queda da margem líquida é resultante da elevação dos custos que podem ser operacionais ou não operacionais.

5. Estudo de Li e Rugman (2007)

Esta seção foi dedicada aos autores citados Li e Rugman (2007), porque eles desenvolveram uma abordagem que, segundo Barney (2011,p.225), possibilita a estimativa do valor da flexibilidade estratégica. Barney (2011,p.440) afirma que uma empresa implementa uma estratégia internacional quando quer diversificar as operações do seu negócio através de países estrangeiros. Portanto, as empresas podem organizar as operações dos seus negócios internacionais através de uma variedade de caminhos ou opções que podem ser através de exportação, licenciamento, *Joint Venture*, fusões, aquisições, subsidiárias e outros. Isso pode ser feito pela adaptação de uma metodologia adotada no mercado financeiro para opções financeiras ao valor das opções reais. Esta abordagem leva em consideração a incerteza ambiental, algo frequente no cotidiano do Brasil e do mundo.

A Teoria das opções Reais, abordada por Barney (2011,p.225) e aplicada no artigo de Li e Rugman mostra a aplicação de quatro temas principais de pesquisa em negócios internacionais: o impacto da multinacionalidade sobre o desempenho das empresa, as vantagens de utilizar *Joint Venture* para entrar em um mercado, escolha da dinâmica do modo de entrada no mercado e o momento ideal para as decisões de investimento. Os autores apresentaram uma metodologia possibilitando a escolha do modo de entrada no mercado internacional como *Joint Ventures (JV)*, *Wolly owned subsidiaries - WOS* (Subsidiárias Integrais), exportação e licenciamento.

Os autores dividiram suas abordagens em quatro categorias:

- **1ª categoria** – utiliza uma abordagem de opções reais para explicar o relacionamento entre **multinacionalidade, flexibilidade operacional e desempenho**. A Teoria de Opções Reais sugere que a **escolha do local** pode ser utilizado para aumentar a flexibilidade operacional de uma multinacional para ratificar este pensamento Li e Rugman (2007) citaram os autores: Buckley e Casson, 1998; KOGUT, 1983; KOGUT & Kulatilaka, 1994. Especificamente, uma rede de subsidiárias fornece a empresa multinacional flexibilidade para alternar com terceirização, produção, ou distribuição dentro da rede quando o ambiente muda (Kogut & Kulatilaka, 1994; Mello, Parsons, e Triantis, 1995 *apud* Li e Rugman, 2007).
- **2ª Categoria** — As *Joint Ventures* podem ser vistas como uma opção real; bem como as condições nas quais *Joint Ventures (JV)* têm a opção de maior valor. Estes estudos sugerem que uma *JV* pode ser vista como uma opção real porque fornece a uma empresa com a capacidade de explorar o potencial através da aquisição de capital próprio do parceiro (ou seja, a opção para crescer), ou para evitar perdas de deterioração com a venda do patrimônio para seu parceiro ou dissolvendo o *JV* (ou seja, a opção de abandonar), depende de como a incerteza será resolvida no futuro (Buckley & Casson, 1998; Chi & McGuire, 1996;. Tong et al, 2008 *apud* Li e Rugman, 2007).
- **3ª. Categoria** –Consideram a escolha dinâmica de modo de entrada no mercado os autores citados nos estudos de Li e Rugman (2007): Buckley & Casson, 1981, 1996; Capel, 1992; Kouvelis, Axarloglou, &Sinha, 2001.

Buckley e Casson (1981) *apud* Li e Rugman (2007) foram os primeiros a abordar o momento ideal para alternar entre três modos de entrada: licenciamento de investimento, exportação e IDE.

- **4ª. Categoria** - examina o momento ideal de entrada das empresas multinacionais em um mercado. Os principais autores citados por Li e Rugman (2007) foram: Campa, 1993; Dixit, 1989; Rivoli & Salorio, 1996 que enfatizaram que a opção de adiar um investimento torna possível o surgimento da opção de esperar por mais informações relevantes e assim, diminuir a incerteza. A opção de crescer também é enfatizada nesta categoria.

Para examinar o impacto da incerteza sobre as decisões estratégicas de investimento das empresas internacionais, os autores empregam uma abordagem de modelagem da opção pela aplicação do modelo binomial de Cox, Ross e Rubinstein (1979)

Os autores dividiram a simulação em duas categorias de escolha: localização e modo de entrada.

Para a construção da simulação da escolha do local Li e Rugman (2007) assumiram duas possibilidades: China e Canadá. A incerteza está em quanto os consumidores estão dispostos a pagar, a popularidade dos produtos (renda, preferência e outros); do lado da oferta temos a concorrência local, política do governo desempenha um papel em influenciar o abastecimento do mercado, a demanda, ou preço. De acordo com os resultados encontrados verifica-se que, caso os custos fossem os mesmos, a China traria mais lucros do que no Canadá. A maior volatilidade do preço de mercado na China leva a maiores lucros Caso os custos sejam diferenciados a filial na China trará em menos lucros do que que no Canadá

O modo de entrada depende da magnitude da incerteza (σ) e tipo de incerteza (B).

Li e Rugman (2007) sistematizam a escolha dos modos de entradas em três: entrada em forma de *Wolly owned subsidiaries* – WOS, Joint Venture e Exportação e/ou Licenciamento. Estes diferentes modos de entradas geram dois tipos de opção: crescer ou abandonar.

As principais diferenças em relação aos modos de entrada apontadas por Li e Rugman (2007) foram:

1º. Exigem diferentes níveis de investimento: O investimento em *Wolly owned subsidiaries* – WOS é maior do que o investimento em *Joint Venture* que é maior do que o investimento em exportação e licenciamento. Portanto: IWOS > IJV > IEXP/LIC

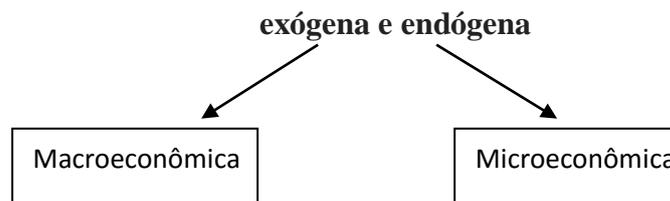
2o. Diferentes custos de opções: de acordo com o custo do modo de entrada é possível o exercício da opção de crescimento ou abandono, conforme quadro abaixo:

Quadro 02: Opções adequadas ao modo de entrada.

Modos de entrada	Escolha de crescimento	Escolha de Abandono
WOS	Não necessita de quaisquer custos de expansão de capacidade. MNE pode perceber capacidade total da WOS para aproveitar as oportunidades do mercado.	Esta opção fornece lucro zero
JV	Expandir para uma WOS requer aquisição do patrimônio do sócio local limitando perdas. $(I_{wos} - I_{JV}) + A$ $I_{wos} - I_{JV}$ = o valor contábil do parceiro local.] A = prêmio ou desconto pago para equidade do parceiro local. O valor que deverá estar disposto a pagar para seu parceiro é restrito a $A \leq I_{JV}$	O problema de irreversibilidade pode ser menos grave dentro de uma JV porque a MNE pode exercer a opção de abandonar cedendo seu patrimônio para o parceiro local em $(I_{JV} - S)$. * S positivo implica um desconto na venda de capital próprio de uma empresa para o seu parceiro Pressuposto: $S \leq I_{JV}$ (a MNE não faz qualquer lucro através da dissolução da JV)
EXP/LIC	Expandir para uma WOS requer investimentos adicionais $(I_{WOS} - I_{e/l})$	Esta Opção fornece lucro zero.

Fonte: Adaptado de Li e Rugman (2007,695)

3ª. Diferença está na capacidade de receber informação reduzindo, consequentemente, a incerteza. Roberts e Weitzman (1981) e Folta (1998) citados por Li e Rugman (2007) distinguem entre dois tipos de incerteza:



A incerteza exógena não é afetada por ações de uma empresa e só pode ser revelada ao longo do tempo. A incerteza no ambiente macroeconômico, como as condições políticas e macroeconômicas, pertence principalmente a este tipo. A incerteza endógena pode ser reduzida por uma empresa individual por meio de investimentos. A incerteza no ambiente microeconômico, como as condições e demanda do mercado e do nível de concorrência da empresa, tais como relacionamentos entre parcerias pertencem, principalmente, a este tipo. A incerteza endógena pode ser reduzida pela empresa individual através de investimentos.

Quadro 03: Influência das variáveis endógenas e exógenas na capacidade de capturar informações.

O preço pode ser influenciado por fatores:		Capacidade de capturar informações
Endógenos	Quando o MNE é capaz de investir no ambiente de host para descobrir a tendência da demanda do mercado e da oferta	WOS e JV possuem mais capacidade para capturar informações devido à vantagens de propriedade. Será introduzido, para cálculo do valor da opção, o parâmetro B que representa a captura de benefícios adicionais da redução da incerteza.
Exógenos	O preço de mercado de um produto é frequentemente influenciado pelas regulamentações e intervenções do governo local	Quanto menor o parâmetro B, mais a incerteza é exógena e quanto maior, mais a incerteza é endógena.

Fonte: Adaptado de Li e Rugman (2007, 696)

Os autores comparam a capacidade de capturar as incertezas com a incerteza e chegam as seguintes conclusões:

Quadro 04: Melhor opção de acordo com a capacidade de capturar a incerteza.

Capacidade de capturar incerteza	Melhor Opção
B < 100 (incerteza exógena)	Exportação/Licenciamento
B > 400 (Incerteza endógena)	WOS ou JV

Fonte: Adaptado de Li e Rugman (2007, 696)

Quanto maior a incerteza no mercado, maior é a probabilidade de que a exportação / licenciamento e um JV ser preferível à uma WOS.

Quadro 05: Capacidade de capturar a incerteza relacionada a opção.

Capacidade de capturar incerteza	Melhor Opção
B > 300 $\sigma < 50$ (incerteza baixa e exógena)	WOS
B > 300 $\sigma > 70$ (Incerteza alta e endógena)	JV

Fonte: Adaptado de Li e Rugman (2007, 696)

Quando a incerteza no mercado é alta e endógena, um JV é mais preferível do que exportação / licenciamento. Quando é baixa e exógena, uma WOS é mais preferível do que uma JV e exportação / licenciamento.

Verifica-se que os estudos de Li e Rugman (2007), contribuíram para a abordagem de estratégia de negócios internacionais quanto ao modo de entrada e localização ao apresentar, de forma empírica, a utilização da abordagem de opções reais para auxiliar na tomada de decisão quanto a localização e modo de entrada. Levando em consideração o pensamento de Barney quanto a necessidade de um conjunto diversificado de estratégias para uma decisão de internacionalização, esta abordagem se torna eficiente ao levar em consideração a incerteza ambiental. Porém, esta abordagem não considerou o estágio do ciclo de vida do produto no país estrangeiro, apesar de adotar para mensuração do grau de incerteza a demanda local, quanto os consumidores estão dispostos a pagar pelo produto e outros, não levanta a discussão sobre os recursos e capacidades adequados ao país que se deseja exercer ou não a opção.

6. Considerações Finais

Mello Dias (2012) realiza uma combinação das abordagens de estratégias relacionadas a negócios internacionais para relacionar as decisões do modo de entrada com o desempenho das subsidiárias em países emergentes, como no caso o Brasil, o autor as divide em estáticas e dinâmicas. Li e Rugman intensificam a discussão inserindo uma abordagem de escolha que leva em consideração a incerteza no momento da decisão quanto a localização e modo de entrada. Segundo os autores Li e Rugman (2007), a incerteza é pouco considerada pelas teorias tradicionais. Para os autores as multinacionais se defrontam com escolhas quanto ao comércio internacional, do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) e da relação contratual. O IDE é a transferência para o exterior, feita por uma empresa multinacional, de capital, recursos administrativos e ativos técnicos. No Brasil ao analisar qual o setor que possui a maior parcela de estoque de investimento direto estrangeiro, observa-se que o setor de serviços acumula maior investimento direto estrangeiro. Verifica-se um crescimento nas receitas das multinacionais, porém, o mesmo não ocorre com a margem de lucro que é resultante da relação entre o lucro líquido e a receita das empresas com capital estrangeiro. A queda da margem líquida é resultante da elevação dos custos que podem ser operacionais ou não operacionais. O percentual médio de investimento de outros países no Brasil vem caindo desde 2001 se elevando de 2010 para 2011. A queda ocorreu nos períodos da crise econômica, nos anos de 2008 à 2010.

Considerando que o objetivo deste artigo é a apresentação das principais abordagens sobre as decisões estratégicas de internacionalização quanto ao modo de entrada, observa-se que, de acordo com o pensamento de Barney (2011), esta decisão envolve um caso especial de diversificação de estratégias. É importante levar em consideração, segundo os estudos apresentados neste artigo, a abordagem do ciclo de vida do produto para identificar o estágio do ciclo de vida em que o produto se encontra no país estrangeiro para assim, utilizar os recursos e capacidades adequados. Concomitantemente, não menos importante, torna-se relevante, para a decisão quanto ao modo de entrada, a abordagem da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas como uma abordagem diferencial para a elevação da competitividade no local estrangeiro. Como uma extensão das abordagens estudadas Li e Rugman (2007) apresentam, de forma empírica, a abordagem de opções reais considerando como fator chave para o exercício ou não da opção a incerteza que eles classificaram como endógenas e exógenas. Uma contribuição importante da abordagem de opções reais às abordagens sobre decisões estratégicas de internacionalização quanto ao modo de entrada é o fato de levar em consideração a incerteza ambiental.

Não é possível identificar tendências sobre as abordagens da teoria internacional quanto a estratégia dos modos de entrada, porém, a contribuição deste artigo é centrada no fortalecimento e ampliação da discussão sobre as diversas abordagens existentes relacionadas a teoria de negócios internacionais que não são melhores e nem piores do que outras mas, complementares e diversificadas. A abordagem do ciclo de vida do produto é complementada pela abordagem da visão baseada em recursos e capacidades dinâmicas, a discussão é ampliada com a consideração da incerteza ambiental captada pela abordagem da teoria de opções reais.

Para continuidade deste estudo sugere-se um estudo bibliométrico para identificação de tendências das abordagens mais utilizadas para decisões estratégicas quanto ao modo de entrada.

Referências

- BANCO CENTRAL DO BRASIL. Site www.bcb.gov.br acessado em 15/06/2015.
- BARNEY, Jay B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4a. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BUENO, Janaína Maria; DOMINGUES, Carlos Roberto. Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: um estudo comparativo de casos brasileiros. *Future Studies Research Journal* ISSN 2175-5825 São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 59 – 87, Jul./Dez. 2011.
- CERCEAU, Júnia; LARA, José Edson. Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica. Artigo publicado nos anais do ANPAD 1999.
- FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Competitividade Internacional Baseada em Recursos: estudo da relação entre os recursos e as estratégias de internacionalização nas maiores empresas exportadoras do setor calçadista brasileiro. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v.1, p. 77-102, jul/dez 2006.
- LI, Jing; RUGMAN, Alan M. Real Options and the theory of foreign direc investment. *International Business Review* IN 47405-1701, USA 16 (2007) 687–712
- MADURA, Jeff. *Finanças Corporativas Internacionais*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- MELLO DIAS, Augusto Cesar Arenaro. A Escolha do modo de entrada no mercado externo e sua relação com o desempenho da subsidiária: evidências das empresas multinacionais brasileiras. Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora como parte dos requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração. Rio de Janeiro: PUC/2012.
- MOTA, Robertta Braga. Decisões Estratégica no Processo de Internacionalização de Empresas: formas de entrada e seleção de mercado. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo/SP – 09 a 11 de maio de 2007.
- PADOVEZE, Clóvis Luís; BENEDICTO, Gideon Carvalho de; LEITE, Joubert da Silva Jerônimo. *Manual de Contabilidade Internacional: IFRS-USGaap-BR Gaap – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2010.
- VARANDA, André José Montoro; TREMONTE, Danielle Soares; KULAIF, Felipe Dib; FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto. Estratégias de Internacionalização: análise de empresas brasileiras do setor de alimentos. *Revista Jovens Pesquisadores* Vol. 7, N. 1 (12), Jan./Jul. 2010.