

As Variáveis Relacionadas à Escolha do Modo de Entrada em Mercados Internacionais

Variables Related to the Choice of Entry Mode in International Markets

Fernanda Kalil Steinbruch

Email: fernanda_ks@hotmail.com

Mestre em Administração e Negócios pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil

Mauren do Couto Soares

Email: mauren_soares@hotmail.com

Doutoranda em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Bolsista da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), Porto Alegre, RS, Brasil

Moema Pereira Nunes

Email: moemanunes@hotmail.com

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora da Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia (FACE) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil

Marcelo Gattermann Perin

Email: mperin@pucrs.br

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Cláudio Hoffmann Sampaio

Email: csampaio@pucrs.br

Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Titular do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS, Brasil.

Manuscript first received/*Recebido em:* 25/11/2015 Manuscript accepted/*Aprovado em:* 30/06/2016

Resumo

O objetivo do presente trabalho é analisar as variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais feita por executivos de empresas brasileiras do setor eletroeletrônico. Para tanto, foi realizado um estudo qualitativo de natureza exploratória. Mais especificamente, foram coletadas entrevistas com nove executivos de empresas, que vivenciaram processos de internacionalização e de escolha de modos de entrada, e com cinco especialistas sobre o tema. Os dados, tratados através da técnica de análise de conteúdo temática, permitiram constatar que as variáveis consideradas pelos executivos brasileiros durante a decisão do modo de entrada são as seguintes: (i) custo; (ii) controle; (iii) risco; (iv) distância cultural; (v) distância geográfica; (vi) velocidade de internacionalização e tempo total de viagem; (vii) experiência multinacional da firma; (viii) atratividade do mercado; (ix) incentivos de entidades brasileiras; (x) escolha do parceiro certo; e, (xi) retorno da operação. Ainda, com base nos dados obtidos, foi possível observar que o modo de entrada mais utilizado pelas empresas entrevistadas do setor eletroeletrônico é a exportação, enquanto que as franquias não despertam o interesse dos executivos.

Palavras-chave: Internacionalização, Modos de Entrada, Variáveis Influenciadoras.

Abstract

The aim of this study is to analyze the variables related to the choice of entry mode in international markets made by executives of Brazilian companies in the electronics sector. To this end, was conducted a qualitative study of exploratory nature. More specifically, were collected interviews with nine business executives who have experienced processes of internationalization and choice of entry modes and with five experts on the topic. The data processed through the technique of thematic content analysis allowed to verify that the variables considered by Brazilian executives during the decision of entry mode are as follows: (i) cost; (ii) control; (iii) risk; (iv) cultural distance; (v) geographical distance; (vi) speed of internationalization and total travel time; (vii) multinational experience of the firm; (viii) market attractiveness; (ix) incentives of Brazilian entities; (x) the choice of the right partner;

and, (xi) return from the operation. Still, based on the data obtained, it was possible to observe that the entry mode most used by the companies interviewed in the electronics sector is the exportation, while the franchises don't call the attention of executives.

Keywords: *Internationalization, Entry Modes, Influencing Variables.*

1 Introdução

O deslocamento de empresas para o mercado internacional, fenômeno conhecido como internacionalização, vem ganhando destaque tanto no meio acadêmico, com o aumento de pesquisas sobre a temática de internacionalização de empresas, escolha de modos de entrada e gerenciamento de subsidiárias no exterior, quanto no meio gerencial, uma vez que o processo de internacionalização torna-se necessário para a sobrevivência das firmas, à medida que a separação econômica do mercado nacional e do mercado mundial é inviável em muitos contextos (Czinkota & Ronkainen, 2004).

Feita a opção pela internacionalização, deve ser escolhida a melhor estratégia de entrada no país estrangeiro, tendo por base as condições potenciais do mercado-alvo e o comprometimento que a empresa está disposta a ter com recursos, habilidades e ações de marketing (Cateora & Graham, 2001). Na realidade, a escolha do modo de entrada é um dos elementos principais do processo de expansão internacional, com impacto nos recursos, no controle da empresa, nos riscos envolvidos a partir dos investimentos e no desempenho da companhia (Anderson & Gatignon, 1986; Hill, Hwang, & Kim, 1990).

Em linhas gerais, o modo de entrada é um acordo estrutural que permite a uma organização implementar sua estratégia em um país estrangeiro, seja transferindo seus bens (exportação), seja levando seus produtos e suas operações para o exterior por meio de parcerias com empresas locais (Sharma & Erramilli, 2004). Dentre os modos de entrada mais estudados, destacam-se as subsidiárias (Johanson & Vahlne, 1990; Kotabe & Helsen, 2000), o licenciamento (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2002; Keegan & Green, 2000), as franquias (Root, 1994), as exportações (Kotabe & Helsen, 2000), *joint ventures* (Brouthers & Hennart, 2007; Keegan & Green, 2000), entre outros.

A decisão a respeito de qual modo de entrada deve ser utilizado, por ser complexa, com informações incompletas e com incertezas relacionadas aos resultados esperados,

envolve a análise de algumas variáveis (Gallego, Hidalgo, Acedo, Casillas, & Moreno, 2009; Musteen, Datta, & Hermann, 2009). Tais variáveis, que podem estar vinculadas a elementos da própria empresa, da indústria ou do país-alvo da operação, podem auxiliar a firma a optar pelo modo de entrada mais apropriado (Musteen *et al.*, 2009; Root, 1994).

Estudos de meta-análise anteriores (Canabal & White, 2008; Morschett, Schramm-Klein, & Swoboda, 2010) permitem constatar que pouco se encontra sobre a influência das variáveis nos modos de entrada escolhidos pela organização. Embora alguns autores tratem de uma ou mais variáveis isoladamente, como custo (Anderson & Gatignon, 1986; Erramilli & Rao, 1993), distância cultural (Brouthers, 2002; Duarte & Suárez, 2010), distância geográfica (Ambos & Hakanson, 2014), controle (Dong, Zou, & Taylor, 2008), risco (Duarte & Suárez, 2010; Goerzen, Sapp, & Delios, 2010) e tempo total de viagem (Boeh & Beamish, 2012), poucos abordam diversas variáveis ao mesmo tempo e a sua relação com o modo de entrada em mercados internacionais.

Sendo assim, o estudo proposto tem por objetivo geral analisar as variáveis consideradas por executivos de empresas brasileiras do setor eletroeletrônico no momento da escolha do modo de entrada em mercados internacionais. A pesquisa também se propõe a (a) mapear os tipos de modos de entrada em mercados internacionais utilizados por empresas brasileiras do setor eletroeletrônico; (b) identificar as variáveis relevantes quanto à escolha do modo de entrada em países estrangeiros; e (c) relacionar as variáveis encontradas com os tipos de modos de entrada em mercados internacionais.

O artigo, para cumprir seu propósito, é desenvolvido ao longo de cinco seções, incluindo esta de introdução. A seção seguinte apresenta a fundamentação teórica, que aborda os modos de entrada em mercados internacionais e as variáveis influenciadoras na escolha do modo de entrada. Na seção três, é exposto o método de pesquisa adotado. Em seguida, são relatados os resultados. Por fim, são articuladas as considerações finais do trabalho, que englobam as limitações e sugestões para estudos futuros, bem como as implicações acadêmicas e gerenciais.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Modos de Entrada em Mercados Internacionais

O modo de entrada em mercados internacionais é o meio de efetivação da internacionalização, ou seja, é a maneira selecionada para se inserir em um novo país e, por isso, tem um papel importante no processo de internacionalização da empresa (Cavusgil, 1998; Morschett *et al.*, 2010). Mais especificamente, uma estratégia de internacionalização se concretiza com a escolha do modo de entrada no país-alvo, caracterizando-se como um momento onde são ponderados níveis de comprometimento de recursos e de complexidade das operações internacionais (Anderson & Gatignon, 1986; Brouthers & Hennart, 2007). O modo de entrada, particularmente, é um acordo estrutural que permite que a firma implemente a sua estratégia de produto no exterior de diversas formas (Sharma & Erramilli, 2004).

A **exportação** é a melhor e mais comum forma de internacionalização para empresas que estão na fase inicial do processo de internacionalização, uma vez que o bem é produzido fora do mercado-alvo e posteriormente remetido ao país estrangeiro (Root, 1994). Essa operação geralmente ocorre em países próximos à firma, para minimizar riscos políticos e custos de transporte e pela similaridade com os vizinhos geográficos (Hitt *et al.*, 2002; Root, 1994). Além disso, a exportação é considerada o modo menos arriscado de iniciar uma operação de internacionalização, pois acontece de maneira lenta e progressiva (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). Dentre as desvantagens dessa estratégia, destacam-se os elevados custos de transporte, as tarifas impostas aos bens entrantes no país e o reduzido controle sobre a comercialização e distribuição de produtos no país anfitrião (Hitt *et al.*, 2002).

É interessante notar que a exportação pode ser direta ou indireta. A exportação direta pressupõe que a empresa tenha um departamento de exportação encarregado de vender os produtos no país destino das mercadorias (Kotabe & Helsen, 2000). Essa modalidade exige uma aprendizagem do processo de exportação, o que demanda custos mais elevados e mais riscos que a exportação indireta (Root, 1994). A exportação indireta engloba custos reduzidos, baixos investimentos em capital fixo e menores riscos (Root, 1994). Ela utiliza um intermediário que efetivamente realiza a remessa dos bens para o exterior (Kotabe & Helsen, 2000). Com isso, a exportadora possui pouco ou nenhum controle sobre a maneira pela qual

seus produtos são comercializados no exterior e depende da capacidade do intermediário de lidar com os produtos e suas vendas (Kotabe & Helsen, 2000).

Outro modo de entrada em mercados estrangeiros é a *joint venture* que diz respeito à cooperação entre empresas independentes. Nesse tipo de entrada, realiza-se um projeto comum, com tempo determinado e riscos compartilhados (Keegan & Green, 2000). É a melhor opção para transferir recursos imitáveis e substituíveis, principalmente pelo alto grau de exposição entre os parceiros envolvidos (Kogut & Zander, 1993). A principal desvantagem dessa modalidade de internacionalização é o alto custo incorrido pela empresa, por questões de controle e coordenação das organizações sócias envolvidas (Keegan & Green, 2000). Outra restrição importante é a diferença cultural que pode existir entre os sócios no que tange as suas atitudes e estilos gerenciais (Keegan & Green, 2000).

O **licenciamento**, em contrapartida, é um acordo contratual em que uma empresa (licenciadora) põe um bem à disposição de outra (licenciada) (Keegan & Green, 2000). Em outras palavras, o licenciamento possibilita que uma empresa estrangeira compre o direito de manufaturar e vender os produtos de outra firma dentro de um país anfitrião. Nesse caso, a cada unidade vendida é paga uma compensação ao licenciador, chamada *royalty* (Hitt *et al.*, 2002). Alguns obstáculos ao acordo de licenciamento estão associados ao pouco controle que ele proporciona às firmas sobre a manufatura e comercialização de seus produtos em países estrangeiros, aos retornos menores, repartidos entre licenciador e licenciado (Hitt *et al.*, 2002), e ao desenvolvimento do próprio *know-how* por parte do licenciado, fazendo com que ele possa se tornar um concorrente do licenciador (Kotabe & Helsen, 2000).

Outro modo de entrada de destaque na literatura é a **franquia** que dá o direito do franqueado utilizar o nome da companhia e receber assistência do franqueador. Em troca, o franqueado paga taxas e *royalties* ao franqueador (Root, 1994). Normalmente, a escolha do local para instalação de uma franquia abrange os critérios de distância física e cultural entre os países (Kotabe & Helsen, 2000). De acordo com Root (1994), as vantagens desse modo de entrada são: a rápida inserção e expansão no mercado externo; um método padronizado de marketing com uma imagem já consolidada; e, riscos políticos amortizados. Como limitações, menciona-se a restrição no lucro do franqueador; a falta de controle total sobre a operação da franquia; e, as restrições impostas pelos governos sobre esse tipo de contrato (Kotabe & Helsen, 2000; Root, 1994).

O último modo de entrada em mercados internacionais consiste em um processo de instalação de uma **subsidiária de propriedade da matriz** em outro país. As subsidiárias são um estágio final de um longo processo de expansão em um determinado mercado e são aplicáveis às organizações que desejam concentrar o controle das operações na matriz e confiar a administração e o domínio de processos e tarefas ao investidor. Assim, a propriedade plena garante que todo o lucro permaneça com a empresa (Johanson & Vahlne, 1990; Kotabe & Helsen, 2000). A grande desvantagem desse formato é a impossibilidade de compartilhar riscos, já que todas as responsabilidades ficam concentradas na empresa matriz (Brouthers & Hennart, 2007).

É pertinente ressaltar que essa modalidade é subdividida em aquisição, quando a empresa adquire uma companhia já existente, e operação completa ou *greenfield*, onde se passa por todas as etapas do processo de construção de uma subsidiária (Kotabe & Helsen, 2000). A aquisição, mesmo com o desafio de integração de culturas e com o alto investimento envolvido, permite um acesso rápido a mercados internacionais, além de unir recursos com a firma adquirida (Kotabe & Helsen, 2000; Meyer & Peng, 2005). As operações de *greenfield*, ao contrário, apresentam maior flexibilidade de recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* de fábrica e tecnologia, embora também requisitem elevados investimentos de tempo e de capital (Kotabe & Helsen, 2000).

2.2 Variáveis Influenciadoras na Escolha do Modo de Entrada

A escolha do modo de entrada depende de diferentes fatores, incluindo elementos específicos da firma, da indústria e dos países envolvidos na operação, bem como das condições e oportunidades de cada companhia (Erramilli & Rao, 1993; Madhok, 1997). Um desses elementos é o **custo**, que está diretamente relacionado à especificidade dos ativos, isto é, à singularidade dos bens ou serviços. Quando a especificidade é baixa, poucos custos incorrem no processo (Anderson & Gatignon, 1986). Quando a especificidade é alta, a organização provavelmente vai ter mais custos para proteger seus ativos, com tecnologia e *know-how* elevados. Para Delios e Beamish (1999), quando a especificidade é alta, as empresas preferem se internacionalizar por meio de uma subsidiária de propriedade da matriz. Em contrapartida, quando ela é reduzida, o modo de entrada mais indicado é a *joint venture*.

O custo, adicionalmente, pode se relacionar com outros fatores, como distância cultural, em termos de custos de aprendizagem e integração para transferência de competências (Madhok, 1997); distância geográfica, que tem relação com custos de transporte e tarifas (Ambos & Hakanson, 2014); e, risco, pois a dificuldade de prever determinados elementos aumentam os gastos da internacionalização (Geyskens, Steenkamp, & Kumar, 2006). Existe ainda uma conexão entre custo e controle, que se dá pelo fato do alto grau de controle estar relacionado à alta especificidade de ativos, provocando elevados custos para a organização (Brouthers & Brouthers, 2003; Erramilli & Rao, 1993).

O **controle**, mais especificamente, diz respeito à necessidade que uma empresa tem de influenciar sistemas, métodos e decisões no mercado externo (Anderson & Gatignon, 1986). Dependendo do modo de entrada, o controle pode ser maior ou menor. Geralmente, subsidiárias de propriedade da matriz possuem maior grau de controle (Davidson, 1982; Root, 1994). Complementarmente, o controle pode variar segundo o perfil da empresa. Empresas inexperientes em mercados internacionais são aconselhadas a manter um baixo nível de controle, porque estão mais propensas a cometer erros (Gatignon & Anderson, 1988). Firms com maior experiência, ao contrário, desenvolvem sistemas e processos de elevado controle em suas subsidiárias (Delios & Beamish, 1999; Gomes-Casseres, 1989).

Outra variável ligada à escolha do modo de entrada é o **risco**. De acordo com Efrat e Shoham (2013), as empresas, no processo de internacionalização, estão sujeitas a diversos riscos, que podem estar associados à política, economia, cultura e outros elementos do país-alvo. Barreiras comerciais também devem ser consideradas um risco, pois podem representar obstáculos para a exportação (Morschett *et al.*, 2010). Igualmente, a exposição dos recursos intelectuais da organização representa um grande risco, uma vez que prejudica a exclusividade das informações compartilhadas (Efrat & Shoham, 2013). Nesse contexto, a inserção em um país estrangeiro através de uma *joint venture* mostra-se vantajosa, porque permite a fácil divisão de riscos com mais um parceiro (Duarte & Suárez, 2010). Em oposição, a subsidiária é desaconselhável, já que o alto risco das operações implica na necessidade de maior proteção dos recursos da companhia (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Mais um fator que influencia a seleção do modo de entrada é a **distância cultural**, medida em que as normas e valores comuns de um país se diferem dos do outro (Hofstede, 2001). Quanto maior a distância cultural de um mercado, maior será a incerteza e os custos de

aprendizagem envolvidos na operação (Ellis, 2007). Por essa razão, quando há distância cultural entre os países comprometidos com a internacionalização, o melhor modo de entrada é a subsidiária de propriedade total da matriz, que contribui para um controle mais adequado das operações (Madhok, 1997; Morschett *et al.*, 2010). Apesar disso, a distância cultural, neste caso, aumenta os custos de obtenção de informações e dificulta a transferência de habilidades entre gerentes (Li & Guisinger, 1991).

A **distância geográfica**, da mesma maneira, pode afetar os custos e a performance das empresas (Goerzen & Beamish, 2003). Parcerias internacionais realizadas entre países localizados distantes geograficamente incluem maiores custos (Williamson, 1979). Logo, é importante que as firmas busquem inicialmente mercados mais próximos, que facilitam a interação e a comunicação entre gestores (Davidson, 1982). De fato, a distância geográfica pode dificultar o fluxo de informações entre países distantes, impactando negativamente a coordenação de atividades entre as empresas (Stringfellow, Teagarden, & Nie, 2008). Além disso, neste quesito, os custos de transporte de mercadorias podem representar uma barreira para a firma que busca se internacionalizar (Ellis, 2007).

Duas variáveis adicionais que estão associadas ao processo de escolha do modo de entrada em mercados internacionais são a **velocidade de internacionalização** e o **tempo total de viagem**. A primeira refere-se ao tempo decorrido desde a fundação da empresa até a sua primeira experiência no exterior (Rialp, Rialp, & Knight, 2005). A segunda corresponde ao tempo total necessário para efetuar uma transação com o mercado externo (Boeh & Beamish, 2012). Esse tempo é composto não só pelo tempo da viagem, mas também pelo tempo incremental de custos, que engloba o tempo de preparação, para obtenção de um visto, por exemplo, as limitações de transporte e demais consequências que envolvem tempo, como paradas durante a viagem e mudanças de fuso horário (Boeh & Beamish, 2012).

Mais um fator vinculado à escolha do modo de entrada é a **experiência multinacional da firma**, que leva em consideração a experiência internacional em geral e a experiência específica em um determinado país ou região (Kogut & Singh, 1988). Neste panorama, as empresas com experiências limitadas tendem a preferir a inserção em um mercado externo por meio da *joint venture*, pois essas firmas têm a necessidade de complementar suas experiências e recursos com os de outra organização (Agarwal &

Ramaswami, 1992; Boeh & Beamish, 2012). Contrariamente, empresas com mais experiência optam por subsidiárias de propriedade da matriz (Agarwal & Ramaswami, 1992).

Finalizando, empresas que buscam se internacionalizar analisam ainda a **atratividade do mercado** que pretendem se inserir (Brouthers, 2002). A atratividade é avaliada com base no potencial do mercado e no risco de investimento (Agarwal & Ramaswami, 1992). Enquanto este reflete a incerteza quanto à continuidade da situação econômica e política do país, elementos críticos para a sobrevivência e rentabilidade das operações da firma no exterior (Root, 1994), aquele pondera o tamanho e o crescimento do mercado-alvo (Terpstra & Yu, 1988). Normalmente, as organizações entram em mercados atrativos através de uma subsidiária de propriedade da matriz, já que essa modalidade tem o potencial de gerar benefícios e lucros de longo prazo (Brouthers, 2002).

3 Método

Para alcançar o objetivo proposto, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, que é caracterizada por ser subjetiva e por examinar percepções, visando adquirir um entendimento das atividades sociais e humanas (Collis & Hussey, 2005). De fato, o estudo qualitativo procura compreender em profundidade determinada situação e dar mais robustez e qualidade aos dados (Glaser & Strauss, 1967; Yin, 2005) e, por isso, foi considerado o mais adequado a presente pesquisa.

O trabalho pode ainda ser classificado como exploratório. Conforme Hair, Babin, Money e Samouel (2005), a pesquisa exploratória deve ser aplicada quando se pretende aprofundar os conhecimentos sobre um tema. Por meio dela, pode-se obter mais sabedoria para gerar novos conceitos e encaminhamentos de utilidade em estudos futuros (Yin, 2005). Logo, optou-se por essa tipologia em razão do artigo abordar uma temática relativamente nova que apresenta insuficiência de dados empíricos.

O delineamento operacional da pesquisa, isto é, o procedimento técnico para a coleta de dados envolveu a pesquisa de campo com a realização de entrevistas semiestruturadas em profundidade. A entrevista semiestruturada permite, além de um contato direto com o entrevistado, a flexibilização dos questionamentos, já que o pesquisador utiliza um roteiro pré-definido que não impede a elaboração de novas perguntas no momento da entrevista (Hair *et al.*, 2005).

Neste sentido, foram entrevistados especialistas de mercado, detentores de notório conhecimento sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, e executivos do setor eletroeletrônico brasileiro que participaram de, pelo menos, um processo de internacionalização como funcionários de alto escalão do departamento de estratégia. O número de entrevistados, obedecendo ao critério de saturação, foi de 14 profissionais, sendo 5 especialistas e 9 executivos. As entrevistas foram conduzidas de forma direta e tiveram, em média, uma hora de duração. Todas elas foram gravadas para posterior transcrição.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um roteiro de entrevista semiestruturado, baseado na literatura. Pela heterogeneidade de perfil dos entrevistados, foram desenvolvidos dois roteiros. No roteiro para os executivos, foram elaboradas questões relativas à experiência do profissional no momento da escolha do modo de entrada, já no roteiro voltado aos especialistas foi solicitada sua visão acerca dos critérios mais utilizados pelos executivos no momento da decisão do modo de entrada em mercados internacionais. Tais roteiros foram validados por dois docentes em pós-graduação da área de comércio internacional.

Para tratar os dados coletados, foi realizada a análise de conteúdo temática, que consiste na decomposição de textos em unidades e na posterior classificação por reagrupamento (Bardin, 2010), objetivando descrever dados desestruturados de maneira objetiva e sistêmica por meio da criação de categorias (Hair *et al.*, 2005). Nesse caso, a análise dos dados teve o propósito de avaliar as variáveis consideradas na escolha do modo de entrada em mercados internacionais por empresas brasileiras.

Para Padua (2010), nessa etapa da pesquisa deve ocorrer a classificação e a organização das informações coletadas e, em seguida, o estabelecimento das relações existentes entre os dados, considerando pontos divergentes, pontos convergentes, tendências, regularidades, princípios de causalidade e possibilidade de generalização. Com este intuito, foi feito um confronto entre o conteúdo identificado no referencial teórico e os dados coletados com os entrevistados.

4 Análise dos Resultados

Para uma melhor compreensão das variáveis relacionadas à escolha do modo de entrada em mercados internacionais, foi estabelecida uma divisão em seções, conforme o

modo de entrada adotado. Sendo assim, as seções apresentam e explicam as variáveis mais relevantes e influenciadoras para a escolha da (1) exportação, (2) *joint venture*, (3) licenciamento, (4) franquia e (5) subsidiária de propriedade da matriz, respectivamente.

4.1 Variáveis Influenciadoras na Escolha pela Exportação

Os dados examinados indicaram que a exportação foi elencada como o principal modo de entrada em mercados internacionais utilizado pelas empresas do setor eletroeletrônico, tendo como variáveis influenciadoras: (i) custo; (ii) controle; (iii) risco; (iv) distância cultural; (v) distância geográfica; (vi) velocidade de internacionalização e tempo total de viagem; (vii) experiência multinacional da firma; (viii) atratividade do mercado; (ix) incentivos de entidades brasileiras; e, (x) iniciativas governamentais. Dentre essas, os incentivos e as iniciativas governamentais não foram referidos na fundamentação teórica. Pesquisadores, contudo, relataram que esses dois fatores têm sido motivações para a realização de negócios internacionais (Alem & Cavalcanti, 2005; Carneiro & Dib, 2007).

Na verdade, a variável mais citada pelos entrevistados como influente na escolha pela exportação foi a atratividade do mercado. Em um primeiro momento, as organizações fazem um diagnóstico do país-alvo, a fim de verificar alguns elementos, como existência de fabricantes locais, de produtos importados, nível de preço, concorrentes e potencial de vendas. Em seguida, esses dados são utilizados para avaliar a competitividade no país-alvo. Somente após esse exame que os executivos decidem em qual país terão presença por meio da exportação.

Neste panorama, a distância geográfica foi exposta como uma grande influenciadora para as empresas brasileiras realizarem operações de exportação, principalmente para países do Mercosul. Segundo o entrevistado 7, sua companhia opta por exportar para esses mercados, pois pode oferecer vantagens em termos de tempo de entrega. O especialista 2, por sua vez, aponta que “se uma empresa conquista mercados próximos, como os do Mercosul, está mais bem preparada para ingressar em mercados mais desafiadores”. Para ele, “a exportação para locais próximos serve para a empresa testar a sua estrutura interna, sua logística e o seu processo de internacionalização como um todo”. De forma semelhante, o entrevistado 9 conta que sua companhia decidiu enviar seus produtos primeiramente aos

países da América do Sul, para então exportar para mercados distantes geograficamente e com culturas menos semelhantes à cultura nacional.

Neste sentido, ficou evidente que a distância cultural ainda interfere na escolha pela exportação. As empresas ficam mais confortáveis quando lidam com mercados com características culturais semelhantes às do mercado brasileiro, já que a inserção em mercados com culturas distintas exige experiências internacionais prévias no cenário mundial. Em alguns casos extremos, a questão cultural, aliada à religião e à política, pode ser uma barreira para a exportação. Apesar disso, entrevistados afirmaram que a distância cultural tem perdido sua importância ao longo do tempo, visto que os mercados estão cada vez mais abertos e as culturas cada vez mais globalizadas.

O fator custo e o fator controle, por outro lado, apresentaram divergências nos depoimentos. Quanto ao custo, enquanto o entrevistado 9 destacou que essa não foi uma variável decisiva para a escolha pela exportação, o especialista 5 ressaltou que “as organizações optam pelo menor custo aliado ao menor risco, pois quando ambos são elevados as empresas tendem a buscar outro modo de entrada que não a exportação”. No que diz respeito ao controle, entrevistados declararam que essa variável não foi influenciadora, uma vez que seus produtos são normalmente exportados de maneira direta para o cliente, o que aumenta o controle sobre a operação. Contrariamente, outros entrevistados, que contam com distribuidores nos países estrangeiros, ponderaram essa variável para aumentar o controle da companhia sobre a qualidade da distribuição do produto no mercado-alvo.

Os entrevistados elencaram ainda os incentivos de entidades brasileiras como uma variável influenciadora na escolha pela exportação. Projetos em parceria com o SEBRAE *Export* e com a ABINEE proporcionam benefícios para as empresas exportadoras e aceleram o processo de internacionalização. Aliadas a isso, as iniciativas governamentais são uma facilidade quando a organização inicia seu processo de internacionalização, afirmam os entrevistados. Pela mesma razão, a experiência multinacional da firma é considerada no momento da escolha pela exportação. Os dados coletados revelaram que a exportação é o modo de entrada mais utilizado quando a empresa ainda não tem experiência em mercados internacionais, mas quando a companhia adquire mais conhecimento, fica mais fácil exportar para outros mercados, pois ela encontra similaridade nas questões culturais e normativas.

Além disso, o risco envolvido na operação é tido como uma preocupação constante das companhias brasileiras do setor eletroeletrônico. Os entrevistados, em geral, consideram que a exportação é um modo de entrada aconselhado, à medida que a companhia fica menos exposta no mercado global, em comparação com o estabelecimento de uma unidade fabril no país-alvo, por exemplo. O tempo total de viagem, ao contrário, foi considerado por poucas empresas no momento de escolher a forma de entrar em outros países. Os executivos que atentaram para essa variável acreditam que através da exportação a firma consegue colocar seus produtos no mercado-alvo de forma mais rápida que através de outras formas.

4.2 Variáveis Influenciadoras na Escolha pela *Joint Venture*

A *joint venture*, segundo os entrevistados, é utilizada quando as empresas desejam ir para mercados com ambientes econômicos diferentes do nacional. Para tanto, consideram mais fácil utilizar um parceiro e ponderam, como variáveis influenciadoras: (i) a escolha do parceiro certo; (ii) a complementariedade de recursos; (iii) custo; (iv) atratividade do mercado; e, (v) risco. Vale salientar que a escolha do parceiro certo e a complementariedade de recursos não foram destacadas na fundamentação teórica, embora a literatura indique que esta é essencial para o sucesso e para o aumento de recursos e competências totais da *joint venture* (Das & Teng, 1998; Sim & Ali, 1998), ao passo que aquela é importante no que tange ao conhecimento sobre o mercado que a empresa pretende se inserir (Blodgett, 1991).

A seleção do parceiro certo, em particular, foi ressaltada pelo especialista 2, que relatou que “em uma *joint venture*, a firma consegue antecipar o conhecimento do mercado-alvo, pois a empresa parceira já possui esse *know-how*”. Neste sentido, é interessante que a empresa nacional construa laços fortes com esse parceiro no exterior, de forma a estabelecer uma relação de confiança. Quando uma organização já possui um relacionamento anterior com o parceiro, através da exportação, por exemplo, a consolidação da *joint venture* é facilitada. Os entrevistados acreditam ainda que o parceiro pode contribuir em termos de desenvolvimento do produto, sugerindo melhorias, e em termos de *networking*, fazendo com que a empresa consiga aprimorar sua produção e, ao mesmo tempo, abrir novos mercados.

A complementariedade de recursos, por sua vez, foi citada pelo entrevistado 12, que afirmou que “um dos motivos pelos quais a empresa decidiu se internacionalizar por meio de

uma *joint venture* foi devido à complementação da produção e troca de conhecimento”. De fato, esse fator permite, além da combinação de esforços, a troca de tecnologias e competências entre as firmas parceiras. O entrevistado 9 garante que esse modo de entrada em mercados internacionais é benéfico para a empresa, pois, na falta de algumas capacidades, há o complemento advindo do parceiro, o que acaba gerando um conjunto de esforços.

Outra variável analisada na escolha pela *joint venture* foi o custo, já que, algumas vezes, as empresas possuem o interesse em estabelecer uma parceira, mas não têm condições financeiras nem recursos humanos suficientes para concretizá-la. Para o entrevistado 9, o custo para instituir uma *joint venture* foi bastante significativo, principalmente pelas questões jurídicas envolvidas. Mesmo assim, esse modo de entrada, uma vez instaurado, pode servir como uma forma de driblar as barreiras e custos impostos pelo país-alvo, porque a empresa consegue as certificações necessárias através do parceiro estrangeiro.

A atratividade do mercado-alvo também foi considerada relevante para a opção pela *joint venture*, posto que empresas nacionais acabam avaliando as características do país-alvo e a existência de concorrentes no local. Finalmente, a divisão de riscos é ponderada pela decisão da *joint venture*, uma vez que a empresa não se torna a única responsável pelas transações. Os especialistas, nomeadamente, alertam que as empresas que buscam a internacionalização por meio da *joint venture* devem analisar os riscos incluídos na parceria no momento de escolher esse modo de entrada, tendo em mente a ocorrência de muitos casos de roubo de propriedade intelectual pelo compartilhamento de conhecimentos.

4.3 Variáveis Influenciadoras na Escolha pelo Licenciamento

O licenciamento, pelo contrário, mostrou-se, um modo de entrada de menor impacto, que não causa prejuízos nem benefícios significativos para as empresas. Quando comparado a outros modos de entrada, e fundamentalmente à exportação que requer menos custos de operação, foi constatado que o licenciamento não possui muito espaço no mercado atual. Nesta linha, as variáveis relacionadas a essa decisão foram: (i) retorno da operação; (ii) experiência multinacional da firma; e, (iii) controle.

Em primeiro lugar, cabe aprofundar o aspecto do retorno da operação. O licenciamento, como mencionado anteriormente, não gera um retorno e um lucro representativo, porque se a empresa cobra um *royalty* interessante para ela, o licenciamento

não se torna uma opção atrativa para o parceiro. Sendo assim, para que esse modo de entrada se estabeleça os *royalties* aplicados não podem ser muito elevados e, conseqüentemente, os lucros também não serão.

Da perspectiva da experiência multinacional da firma, esse modo de entrada é visto como uma alternativa viável quando a empresa não possui experiências prévias. Em outras palavras, quando a organização está no início do seu processo de internacionalização e não tem uma presença forte em outros países. Nesse contexto, não é desvantajoso licenciar o produto, já que a organização ganha *royalties* e não tem custos e desgastes de inserir o produto no exterior por conta própria.

Por fim, no licenciamento é importante que a companhia desenvolva um cuidado extra com a questão do controle, uma vez que existe o envolvimento de outra organização que comercializa a marca. Diversos entrevistados afirmaram que não se interessam por esse modo de entrada justamente pelo pouco controle que ele proporciona à empresa nacional, pois os produtos são comercializados por terceiros, impedindo que a firma brasileira administre as operações.

4.4 Variáveis Influenciadoras na Escolha pela Franquia

A franquia, em linhas gerais, não é um modo de entrada considerado atrativo pelos entrevistados deste estudo. Eles acreditam que o alinhamento entre as áreas de engenharia, produção e logística é fundamental, o que não ocorreria de forma sincronizada por meio de franquias. Como a franquia é muito padronizada e se caracteriza pela produção em massa, ela não se mostra interessante para as organizações brasileiras do setor eletroeletrônico, que realizam uma produção de baixo volume com o desenvolvimento de produtos especializados.

De acordo com os entrevistados, a franquia é um modo de entrada mais adequado para empresas chinesas, por exemplo, que produzem em grande escala a preço baixo. Empresas brasileiras estariam fadadas ao fracasso caso resolvessem competir com as asiáticas, especialistas nesse formato de produção. O especialista 5 fortalece essa teoria ao dizer que as companhias brasileiras não têm competitividade suficiente para esse tipo de operação.

4.5 Variáveis Influenciadoras na Escolha pela Subsidiária de Propriedade da Matriz

A subsidiária de propriedade da matriz, por sua vez, deve ser considerada, conforme os entrevistados, por empresas que trabalham com produtos personalizados e que buscam a proximidade com seus clientes estrangeiros. Na verdade, as subsidiárias no exterior são percebidas como estratégicas, pois normalmente o processo de internacionalização ocorre de forma progressiva. O entrevistado 13 corrobora esse avanço ao afirmar que a sua empresa decidiu pela instalação de uma subsidiária depois de exportar e observar um potencial maior no mercado-alvo.

As variáveis influenciadoras no momento da escolha dos executivos pela subsidiária foram: (i) custo; (ii) controle; (iii) risco; (iv) distância cultural; (v) distância geográfica; (vi) velocidade de internacionalização e tempo total de viagem; (vii) experiência multinacional da firma; e, (viii) atratividade do mercado. Todas essas variáveis foram abordadas na fundamentação teórica do artigo, fortalecendo os argumentos dos principais autores da temática.

É interessante notar que o maior atrativo para o estabelecimento de uma subsidiária no exterior é o baixo custo de produção que a planta fabril pode oferecer em outros países. Por esse motivo, muitas empresas brasileiras do setor eletroeletrônico se interessam em instalar uma fábrica na China e realizar a produção lá, com uma qualidade inferior ao padrão nacional e com maior volume, de forma a competir com os chineses. Mesmo com o baixo custo de produção no país-alvo, os custos para instalação da subsidiária são elevados e muitas organizações, embora expressem o interesse em investir no exterior, não possuem o capital necessário disponível.

Do ponto de vista da atratividade do mercado-alvo, o foco está na necessidade de avaliação de um conjunto de características da região que a companhia pretende efetivar a instalação da subsidiária, para então ponderar as vantagens e desvantagens dessa operação no mercado escolhido. Nessa investigação, são descartados possíveis países que impõem impostos muito elevados e barreiras comerciais em demasia. O entrevistado 11 sinaliza que “essa análise de mercado foi fundamental para optarmos por uma subsidiária naquele mercado”.

Outro motivo relevante para a escolha da subsidiária no exterior é a distância geográfica. Para os entrevistados, a proximidade aos clientes estrangeiros permite uma maior facilidade para a implementação de ações de marketing no local, assistência e atendimento pós-venda. De fato, o entrevistado 8 relatou que a sua organização tem considerado a inserção de uma filial no México pelas vantagens geográficas e para possuir uma presença mais forte no mercado, que hoje é abastecido por produtos da empresa por meio da exportação. Neste panorama, a distância cultural também se mostra importante, pois se existe semelhança entre as culturas dos países da operação, as companhias não precisam fazer muitas adaptações no seu modo de operar e nos seus produtos.

Com relação ao controle da operação no exterior, vale ressaltar o depoimento do entrevistado 8: “não consideramos muito o controle, pois temos um gerente de confiança na subsidiária estrangeira, que detém amplos conhecimentos sobre a área e sobre o mercado”. Alguns entrevistados, contrariamente, apontaram que o controle deve ser feito na subsidiária para proteger o ativo-chave da empresa, principalmente o conhecimento tecnológico. A escolha pela subsidiária, além disso, possibilita às empresas do setor eletroeletrônico amortizar a dependência do mercado nacional, reduzindo seus riscos.

Por fim, a experiência anterior da firma é uma variável influenciadora na escolha da subsidiária, visto que essa operação demanda maior envolvimento da empresa. Nessa linha, os entrevistados pontuaram que a experiência prévia em internacionalização faz com que a empresa consiga identificar ações que devem ser realizadas antes mesmo da entrada da organização no país-alvo. Uma alternativa, como mencionado pelo entrevistado 13, é a aquisição de uma empresa já estabelecida no local, com clientes, contatos e *know-how* de mercado.

O Quadro 1 busca integrar esses achados, apresentando as relações entre os modos de entrada em mercados internacionais e as variáveis influenciadoras na escolha do modo de entrada, com base nos relatos dos entrevistados. O Quadro 2 descreve as justificativas para essas relações.

Quadro 1: Relações entre modos de entrada em mercados internacionais e variáveis influenciadoras na escolha do modo de entrada

	Risco	Atratividade do mercado	Experiência da firma	Velocidade e tempo total de viagem	Distância geográfica	Distância cultural	Controle	Custo
Exportação	Média	Alta	Baixa Média	Baixa	Alta	Alta	Baixa	Baixa
Joint Venture	Alta	Alta	Alta	-	Baixa	Alta	Média	Alta
Licencia-mento	Baixa	-	-	-	-	Alta	Baixa	-
Franquia	Baixa Média	Alta	-	-	Alta	Alta	Média	Média
Subsidiária	Média	Alta	Alta	-	Média	Média Alta	Baixa	Alta

Fonte: Autores (2015).

Quadro 2: Justificativas para as relações do Quadro 1

Modos de Entrada	Justificativa
Exportação	A distância geográfica é considerada no início das operações internacionais, enquanto a firma ainda é inexperiente; a distância cultural interfere na escolha pela exportação; a atratividade do mercado é uma das variáveis mais fortemente consideradas; foram revelados os incentivos em trabalhos em conjunto de associações e do governo, que não apareceram na literatura; o controle e o custo não foram decisivos.
<i>Joint Venture</i>	O custo é analisado, tendo em vista que algumas empresas têm interesse na parceria, mas não possuem recursos necessários; o mercado do parceiro também deve ser atrativo; a divisão de riscos com o parceiro é considerada, bem como o parceiro ideal para a operação; a complementariedade de esforços é uma variável ponderada pelos executivos.
Licenciamento	Não é muito vantajoso para as empresas do setor eletroeletrônico; são consideradas as características do mercado-alvo e o nível de interesse da firma nesse mercado; representa baixo lucro para a empresa.
Franquia	As empresas do setor eletroeletrônico não demonstraram interesse pela franquia. Para que elas se atraíssem deveriam ter produção em escala e produtos padronizados.
Subsidiária	O custo é considerado pelo custo baixo que a planta fabril pode oferecer; a atratividade do mercado é analisada previamente à entrada no país-alvo; a distância cultural é relevante; a experiência que a firma já possui com uma subsidiária auxilia a instalação de futuras operações; o risco é considerado, mas não decisivo; a aquisição de uma firma estrangeira aumenta a velocidade de internacionalização.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Agarwal e Ramaswami (1992); Boeh e Beamish (2012); Hitt *et al.* (2002); Johanson e Vahlne (1990); Keegan e Green (2000); Kotabe e Helsen (2000); Madhok (1997); Morschett *et al.* (2010); Root (1994).

5 Considerações Finais

O presente artigo teve como objetivo geral analisar as variáveis consideradas por executivos de empresas brasileiras do setor eletroeletrônico no momento da escolha do modo de entrada em mercados internacionais. Como objetivos específicos, o trabalho contemplou o mapeamento dos tipos de modos de entrada em mercados internacionais utilizados pelas empresas brasileiras do setor eletroeletrônico, a identificação das variáveis relevantes quanto à escolha do modo de entrada em países estrangeiros, e estabelecer a relação entre as variáveis encontradas com os tipos de modos de entrada em mercados internacionais.

Neste sentido, os resultados demonstraram que as variáveis consideradas pelos executivos durante a decisão do modo de entrada são: (i) custo; (ii) controle; (iii) risco; (iv) distância cultural; (v) distância geográfica; (vi) velocidade de internacionalização e tempo total de viagem; (vii) experiência multinacional da firma; (viii) atratividade do mercado; (ix) incentivos de entidades brasileiras; (x) escolha do parceiro certo; e, (xi) retorno da operação. Além disso, observou-se que o modo de entrada mais utilizado pelas organizações é a exportação. Em contrapartida, a franquia não desperta o interesse dos executivos.

Ao longo da realização do trabalho, foram observadas limitações que podem servir de oportunidades para investigações futuras. Dentre elas, ressalta-se a limitação de generalização dos resultados, pelo perfil das empresas avaliadas, e a necessidade de estudos futuros comprovarem esses achados através de métodos quantitativos.

Vale destacar, como contribuições acadêmicas da pesquisa, o emprego de múltiplas variáveis em um só estudo e a determinação de variáveis não mencionadas na literatura, como os incentivos das entidades brasileiras, a escolha do parceiro certo e o retorno da operação. As contribuições gerenciais, por outro lado, estão diretamente associadas à elaboração dos Quadros 1 e 2, que podem servir como um guia decisório para os executivos que pretendem internacionalizar suas empresas.

Referências

Agarwal, S., & Ramaswami, S. (1992). Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location, and Internationalization Factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.

Alem, A. C., & Cavalcanti, C. E. (2005). O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, 12(24), 43-76.

Ambos, B., & Hakanson, L. (2014). The Concept of Distance in International Management Research. *Journal of International Management*, 20(1), 1-7.

Anderson, E., & Gatignon, H. (1986). Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions. *Journal of International Business Studies*, 17, 1-26.

Bardin, L. (2010). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.

Blodgett, L. L. (1991). Partner Contributions as Predictors of Equity Share in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(1), 63-78.

Boeh, K., & Beamish, P. W. (2012). Travel time and the liability of distance in foreign direct investment: Location choice and entry mode. *Journal of International Business Studies*, 43, 525-535.

Brouthers, K. (2002). Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences on Entry Mode Choice and Performance. *Journal of International Business Studies*, 33(2), 203-221.

Brouthers, K., & Brouthers, L. E. (2003). Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk and Trust. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1179-1204.

Brouthers, K., & Hennart, J. (2007). Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research. *Journal of Management*, 33(3), 395-425.

Canabal, A., & White, G. O. (2008). Entry mode research: Past and future. *International Business Review*, 17(3), 267-284.

Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 2(1), 1-25.

Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2001). *Marketing Internacional*. Rio de Janeiro: LTC.

Cavusgil, S. T. (1998). Perspectives: Knowledge Development in International Marketing. *Journal of International Marketing*, 6(2), 103-112.

Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.

Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2004). *International Marketing* (7a ed.). Ohio: Thomson.

Das, T. K., & Teng, B. S. (1998). Between Trust and Control: Developing Confidence in Partner Cooperation in Alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512.

Davidson, W. H. (1982). *Global Strategic Management*. New York: John Wiley.

Delios, A., & Beamish, P. (1999). Ownership Strategy of Japanese Firms: Transactional, Institutional and Experience Influences. *Strategic Management Journal*, 20(10), 915-933.

Dong, B., Zou, S., & Taylor, C. (2008). Factors That Influence Multinational Corporations' Control of Their Operations in Foreign Markets: An Empirical Investigation. *Journal of International Marketing*, 16(1), 98-119.

Duarte, C., & Suárez, M. (2010). External uncertainty and entry mode choice: Cultural distance, political risk and language diversity. *International Business Review*, 19(6), 575-588.

Efrat, K., & Shoham, A. (2013). The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. *International Marketing Review*, 30(6), 536-558.

Ellis, P. (2007). Paths to foreign markets: Does distance to market affect firm internationalisation? *International Business Review*, 16(5), 573-593.

Erramilli, M. K., & Rao, C. P. (1993). Service Firms' International Entry-Mode Choice: A Modified Transaction-Cost Analysis Approach. *Journal of Marketing*, 57(3), 19-38.

Gallego, M. A., Hidalgo, E. R., Acedo, F. J., Casillas, J. C., & Moreno, A. M. (2009). The relationship between timing of entry into a foreign market, entry mode decision and market selection. *Time and Society*, 18(2), 306-331.

Gatignon, H., & Anderson, E. (1988). The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation. *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(2), 305-336.

Geyskens, I., Steenkamp, J. B., & Kumar, N. (2006). Make, Buy, or Ally: A Transaction Cost Theory Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 49(3), 519-543.

Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Publishing Company.

Goerzen, A., & Beamish, P. W. (2003). Geographic Scope and Multinational Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1289-1306.

Goerzen, A., Sapp, S., & Delios, A. (2010). Investor Response to Environmental Risk in Foreign Direct Investment. *Management International Review*, 50(6), 683-708.

Gomes-Casseres, B. (1989). Ownership Structures of Foreign Subsidiaries. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 11, 1-25.

Hair, J., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman.

Hill, C., Hwang, P., & Kim, W. C. (1990). An eclectic theory of the choice of international entry mode. *Strategic Management Journal*, 11(2), 117-128.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2002). *Administração Estratégica*. São Paulo: Thomson.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Sage Publications.

Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, 7(4), 11-24.

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

Keegan, W. J., & Green, M. C. (2000). *Princípios de Marketing Global*. São Paulo: Saraiva.

Kogut, B., & Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

Kogut, B., & Zander, U. (1993). Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. *Journal of International Business Studies*, 24, 625-645.

Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.

Li, J., & Guisinger, S. (1991). Comparative Business Failures of Foreign-Controlled Firms in the United States. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 209-224.

Madhok, A. (1997). Cost, value and foreign market entry mode: The transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, 18(1), 39-61.

Meyer, K. E., & Peng, M. W. (2005). Probing theoretically into Central and Eastern Europe: transactions, resources, and institutions. *Journal of International Business Studies*, 36, 600-621.

Morschett, D., Schramm-Klein, H., & Swoboda, B. (2010). Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, 16(1), 60-77.

Musteen, M., Datta, D., & Hermann, P. (2009). Ownership Structure and CEO Compensation: Implications for the Choice of Foreign Market Entry Modes. *Journal of International Business Studies*, 40, 321-338.

Padua, E. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Abordagem Teórico Prática* (16a ed.). Campinas: Papirus.

Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. (2005). The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993–2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, 14(2), 147-166.

Root, F. R. (1994). *Entry Strategies for International Markets*. Lexington: Lexington Books.

Sharma, V. M., & Erramilli, M. K. (2004). Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12(1), 1-18.

Sim, A. B., & Ali, Y. (1998). Performance of international joint ventures from developing and P&D countries: an empirical study in a developing country context. *Journal of World Business*, 33(4), 357-370.

Stringfellow, A., Teagarden, M., & Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2), 164-179.

Terpstra, V., & Yu, C. (1988). Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 33-46.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *Journal of Law and Economics*, 22(2), 233-261.

Yin, R. K. (2005). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.