

Influências Culturais para Tomada de Decisões em Processo de Internacionalização: Análise de Discurso de Discentes em Cursos de Administração no Município de Foz do Iguaçu

Rodrigo Souza da Costa¹ e Fábio Aurélio de Mario²

1. Doutorando em Administração pela Pontífica Universidade Católica do Paraná (PUC/PR). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR).

2. Mestrando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM).

mscrodrigodacosta@gmail.com e admfabiomario@gmail.com

Palavras-chave

Aversão ao risco
Internacionalização
Paradigma eclético

Resumo:

Cada vez mais as empresas estão se internacionalizando, motivada por fatores como mercado, matéria-prima, tecnologia etc. Nesse contexto, as empresas precisam entrar em situações de não estruturadas, de risco. O método como cada administrador percebe a questão do risco varia de cultura para cultura. Baseando-se nisso, esse artigo apresenta uma introdução das principais teorias sobre internacionalização de empresas e as dimensões culturais descritas por *Hofstede*. É feito um breve estudo sobre a percepção do risco por parte de alunos de uma universidade brasileira, do curso de administração, em relação à internacionalização das empresas. O estudo foi feito por meio de entrevistas semi-estruturadas e avaliou-se que a diferença da percepção do risco influencia o entendimento sobre os processos de internacionalização. A percepção dos estudantes entrevistados, sobre a aplicabilidade das teorias de internacionalização, também apresenta variações. Alunos com maior experiência prática apresentam menor aceitação às teorias do que alunos com maior experiência acadêmica. Novos estudos são recomendados para verificação e exploração desses resultados.

Artigo recebido em: 14.03.2015.

Aprovado para publicação em: 06.05.2015.

INTRODUÇÃO

O atual contexto socioeconômico mundial não traz a Globalização como uma possibilidade, mas como uma realidade. Sendo assim, as empresas não podem deixar de perceber as oportunidades (e ameaças) que os mercados globais apresentam para suas atividades. Apenas no Brasil, segundo dados do Banco Central do Brasil, houve um aumento de aproximadamente 2,21% dos valores totais do ingresso de investimentos diretos de países estrangeiros no Brasil entre 2001 e 2005, passando de 21,04 bilhões de dólares para 21,52 bilhões de dólares, sem levar em conta os valores que já haviam anteriormente adentrado ao Brasil (em 2000, a participação estrangeira majoritária em Ativos no Brasil era de aproximadamente 584 bilhões de reais). Os investimentos diretos brasileiros no exterior, no mesmo período, passaram de US\$ 49,69 bilhões para US\$ 79,26 bilhões aproximadamente, um aumento de 59,51%.

Esse cenário mostra a importância da internacionalização das empresas para poderem competir, pois se apenas os valores em relação ao Brasil já impressionam, os valores mundiais são provavelmente muito maiores. A internacionalização, contudo, não pode ser feita sem os devidos cuidados, pois, como mostram O'Grady e Lane (1996), mesmo em empresas que entendem as dificuldades de internacionalizações, ao não avaliar certos parâmetros (especialmente diferenças culturais, segundo o artigo citado), podem levar os processos ao fracasso.

Tenta-se com este artigo demonstrar como a dimensão cultural Risco (HOFSTEDE, 1980) influencia os processos de Internacionalização segundo a óptica dos alunos de Administração da Universidade Federal do Paraná, que sejam diferentes nacionalidades. Assim, este artigo primeiramente discorrerá brevemente sobre os modelos de abordagem dos processos de internacionalização (a Escola de *Uppsala*, mais tarde conhecida como Escola Nórdica e a Escola do Paradigma Eclético). Também apresentará as idéias centrais do trabalho de Hofstede sobre Diferenças Culturais especialmente na variável Risco, e através de entrevistas com os alunos selecionados, demonstrar a ligação desses fatores para os processos de internacionalização. Este trabalho não entrará no mérito de análises críticas às escolas ou aos estudos de Hofstede.

1. PERCURSOS METODOLÓGICOS

Este artigo visa apresentar qual o entendimento dos alunos do curso de administração de diferentes nacionalidades, que estudam no município de Foz do Iguaçu, sobre os riscos nos processos de internacionalização de empresas, de acordo com a Dimensão Cultural Risco (aversão ao risco), como preconizado por Hofstede (1980).

Apesar de estudos que abordem interpretação e cultura adotarem perspectivas metodológicas etnográficas, já que esse modelo de pesquisa faz uma descrição e interpretação de uma cultura ou grupo social (Creswell, 1997), o presente trabalho adotou a estratégia metodológica de Estudo de Múltiplo de Casos. De acordo com Creswell (1997), um ‘estudo de caso’ deve envolver múltiplas fontes de informação no contexto pesquisado, visando garantir a validade interna (Yin, 2001). Assim, com o estudo de caso, busca-se a opinião aprofundada dos atores envolvidos.

Neste estudo, a população estudada consiste em todos os alunos do curso de administração da UFPR (e de sua habilitação em Administração Internacional de Negócios), enquanto a amostra são todos os alunos de diferentes nacionalidades que tenham cursado disciplinas que abordem os temas Internacionalização de Empresas e Diferenças Culturais. Tal amostra foi escolhida para que se possa aumentar a probabilidade de que os entrevistados possam dar seus pareceres embasados em um conhecimento prévio, mesmo que teórico, aumentando a validade da pesquisa. É, portanto, uma amostra não-probabilística intencional.

Os dados foram coletados através de entrevista com roteiro semiestruturado. Outras fontes de evidência para a triangulação dos dados foram utilizadas: Observação Direta (especialmente para observação da reação dos entrevistados frente às perguntas). A análise do discurso será do tipo análise categórica de dados (Bardin, 2002) isso visa achar padrões de conceitos nas respostas a fim de achar novas categorias de análise. A última fase de análise é a comparação com estudos do Hofstede (1980).

2. PLATAFORMA TEÓRICA

2.1 AS ABORDAGENS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

De acordo com o trabalho de Melin (1992), é possível perceber duas diferentes abordagens para análise dos processos de internacionalização de empresas. A Escola de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990), desenvolvida em seguimento aos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), posteriormente conhecida como a Escola Nórdica. Além desta, Melin (1992) discorre sobre o Paradigma Eclético (Anderson e Gatignon, 1986; Dunning, 1988).

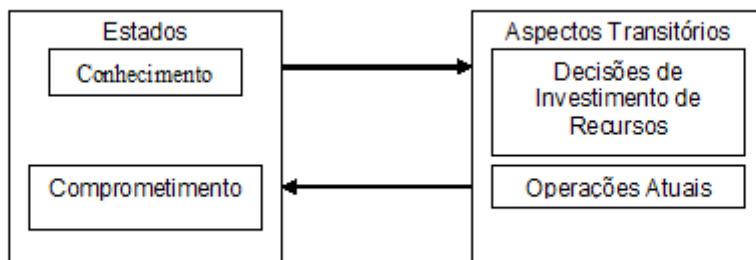
A escola de Uppsala apresenta o entendimento que a internacionalização das empresas ocorre de um modo progressivo, gradual. É uma escola que analisa o processo de internacionalização sob uma perspectiva de modelo comportamental de teoria da firma, fazendo com que a internacionalização seja derivada de decisões incrementais, ou etapas, que se desenvolvem de acordo com oportunidades e condições internas e externas da empresa. A primeira destas etapas começa com o início das exportações, enquanto a última se dá com a instalação de plantas industriais em outros países. De acordo com Paiva e Hexsel (2004), existe uma “necessidade de gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre os mercados e as operações no exterior e, ainda, do aumento de comprometimento com os negócios internacionais”.

Ainda de acordo com esses autores, esse processo de experimentação resulta em uma aprendizagem necessária para superar distâncias psíquicas entre a empresa e o mercado em que deseja ingressar. Essa distância se dá em termos de cultura, língua, práticas de gestão etc. Quanto maior a distância, maior será, na visão da organização, o risco de inserção em dado mercado. Apenas depois de assimilada a experiência desses mercados externos “próximos”, é que a empresa parte para outros países. De acordo com Johansson e Vahlne (1977, 1990), esse comportamento incremental é visível, sobretudo em empresas menores e com menos experiência internacional.

Segundo Grings e Rhoden (2005), as etapas de internacionalização iniciam-se com exportação esporádica, exportação via agentes e, posteriormente, investimento externo direto em subsidiárias comerciais e, avançadamente, a por fim, unidades produtivas. Estas estariam inicialmente destinadas somente à montagem, evoluindo posteriormente para a fabricação. Contudo, mesmo Johanson e Wiedersheim-Paul, em seu trabalho de 1975, reconheciam que nem todas as empresas passavam pelos quatro estágios, podem pular alguns, ou ignorar outros. Até mesmo movimentos reversos podem ocorrer.

A escola de *Uppsala* baseia seu modelo em 3 pressupostos: (i) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; (ii) o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante para o processo de internacionalização; (iii) a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual. Baseados nisso, Johanson e Vahlne, ainda em 1977, explicam seu modelo através dos conceitos Conhecimento e Comprometimento. Estes são aspectos de estado do modelo, enquanto os aspectos transitórios são Decisão de Investimento de Recursos e Operações Atuais.

Figura 1 – Conceitos de Conhecimento e Comprometimento



Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977).

Posteriormente, a Escola de *Uppsala* passa a ser chamada de Escola Nórdica, onde apresenta-se uma evolução da escola de *Uppsala*. Essa evolução aborda especialmente os problemas de *Uppsala*, como tendo

uma visão extremamente determinística, uma generalização de etc. Essas críticas, como já afirmado, não serão abordadas neste trabalho.

O Paradigma Eclético, diferente da escola de *Uppsala* (que considerava o processo de internacionalização quase como um movimento orgânico) entende a Internacionalização ‘como o resultado de decisões racionais a partir dos objetivos da corporação e de diversas condições ambientais’ (Paiva & Hexsel, 2005).

De acordo com essa linha de pensamento, diversos autores (Hill, Hwange Kim, 1990; Contractor 1990), argumentam que fatores estratégicos (como sinergia e concentração global) e Risco são os fatores determinantes para o processo de internacionalização, enquanto outros autores, como, por exemplo, Gatignon e Anderson (1988), consideram os custos de transação como os fatores chave para a decisão de internacionalizar uma empresa. É obviamente uma corrente teórica fundamentada em uma perspectiva econômica.

É necessário considerar também, quando analisado o paradigma eclético sobre internacionalização, que a discussão fundamental desta linha de pensamento é sobre o problema da instalação de unidades de negócio em outros países, enfrentado por empresas multinacionais. Sendo assim, é possível definir três modelos de entrada em outros países: licenciamento, associação sob a forma de joint-venture e unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor (Hill, Hwang & Kim, 1990). A escolha entre os três processos deve ocorrer levando em conta o controle desejado, os recursos a serem comprometidos e finalmente, o risco de disseminação do conhecimento tecnológico da empresa.

A necessidade de um *trade-off* entre os fatores para que seja tomada a decisão. O Licenciamento apresenta maior risco de disseminação da tecnologia, bem como menor controle, mas resulta em menor necessidade de recursos. Unidades de negócio totalmente controladas apresentam maior necessidade de recursos, mas também maior controle e menor risco de difusão da tecnologia. *Joint-Ventures* ficam em uma posição intermediária.

Segundo Anderson e Gatignon (1986) *apud* Grings e Rhoden (2005) alto grau de controle é adequado para:

1. Produtos com alto conteúdo proprietário, não-estruturados e pouco entendidos;
2. Produtos ou processos muito customizados ou de alto valor agregado, com altas margens;
3. Grande especificidade de ativos – patentes, produtos novos ou em início de ciclo, valor da marca, tecnologia, etc. (proteção da empresa, principalmente com risco-país alto);
4. Empresas que tenham acumulado experiência em atividades internacionais.

Segundo os mesmos autores, baixo grau de controle é mais adequado quando:

1. Produtos atingiram maturidade e estão em níveis avançados do ciclo de vida;
2. Competitividade e dinâmica dos negócios no mercado-hospedeiro é bastante alta;
3. Existem níveis altos de particularidades em relação a entraves legais, barreiras (tarifárias ou não-tarifárias), ou ambiente econômico excessivamente controlado.

Já em mercados com grande distância cultural:

1. Baixos graus de controle são mais eficientes do que graus de controle intermediários;
2. Altos graus de controle são mais eficientes do que graus de controle intermediários;

3. Alto grau de controle somente é mais eficiente quando existe vantagem específica (propriedade, localização ou internalização) expressiva relacionado ao modo de entrada.

Hill, Hwang e Kim (1990), caracterizaram algumas estratégias bastante genéricas para os modos de entrada nos mercados externos, baseados nas características específicas de operação, como seguem abaixo:

1. Empresas multidomésticas (com alto grau de autonomia nas unidades) tendem a optar por modos de entrada de baixo controle, a fim de captarem melhor as necessidades específicas do mercado através da participação de parceiro. As empresas globais (altamente centralizadas) tendem a adotar modos de entrada com alto grau de controle, a fim de garantir a implementação de sua filosofia na organização;

2. Quando o mercado escolhido tiver risco-país alto (instabilidade política ou econômica), a preferência dos investimentos cairá em modos de entrada de baixo custo. O mesmo ocorre se houver incerteza quanto à demanda (em consonância com o modelo de *Uppsala*);

3. Quando houver grande distância psíquica percebida, a empresa tende a buscar modos de entrada com investimentos relativamente baixos (coerente com o modelo de *Uppsala*);

4. Quando o mercado apresentar altos graus de volatilidade ou competitividade muito acentuada, buscase um modo de entrada com investimentos relativamente baixos;

5. Quando as margens e o potencial de lucros forem altos em função de tecnologia ou *know-how*, quando envolverem patentes ou qualquer conteúdo proprietário, a empresa deve adotar um modo de entrada que minimize os riscos de perder as vantagens;

6. Quanto maior for *know-how* envolvido no processo produtivo, que esteja sendo aplicado e transparente (sendo possível ser copiado), maior a probabilidade de uso de um modo de entrada de alto controle.

Para os estágios iniciais de internacionalização, a escola de *Uppsala* se mostra mais correta, enquanto que para empresas já internacionalizadas, o Paradigma Eclético apresenta maior adequação (Barreto, 2002 *apud* Grings & Rhoden, 2005). Mesmo que diversos textos acadêmicos considerem uma ou outra abordagem falhas, e na maioria dos casos, opostas, alguns autores (como Grings & Rhoden, 2005), afirmam que elas se complementam, especialmente considerando processos mais complexos de internacionalização.

2.2 AS DIMENSÕES CULTURAIS

Cultura pode ser definida como padrões, explícitos ou implícitos, de e para comportamento adquirido e transmitido por símbolos, constituindo as distintas conquistas de grupos humanos, incluindo sua personificação em artefatos; o centro essencial de cultura consiste em idéias tradicionais (tradicional sendo entendido como historicamente derivados e selecionados) e especialmente seus valores atrelados (KROEBER & KLUCKHOLN, 1952 *APUD* DAHL, 2004).

Se faz necessário neste artigo, a utilização de uma definição de cultura mais sucinta, e diretamente ligada aos fatores analisados neste trabalho, sendo portanto, preferível a utilização da definição de cultura segundo Hofstede (1994) *apud* Dahl (2004), em que a cultura pode ser definida como a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro (grupo ou

categoria). Não obstante, a noção inserida por Hall (1983) *apud* Dahl, de que a cultura é também subconsciente precisa ser levada em conta, e que ela se manifesta através das ações e artefatos de um grupo.

Em 1980, Geert Hofstede publica a obra *Culture's consequences: international differences in work-related values* (posteriormente, em 2003, lançando a obra *Culture's consequences, Comparing Values, Behavior, Institutions and Organizations across borders, uma continuação da obra original*), em que apresenta suas conclusões ao ter estudado os valores de funcionários da IBM em mais de 70 países (utilizando os 40 maiores para seus achados, posteriormente estendendo para 50, e nos trabalhos mais recentes, 74 países tem suas pontuações listadas). Hofstede considerou que haviam 4 dimensões primárias (posteriormente integrando uma quinta dimensão) que auxiliam na diferenciação de culturas. Quais são, e como se definem, segue abaixo.

1. Distância hierárquica (ou distância de poder): até que ponto os membros com menos poder em uma organização e instituição (como família) aceitam e esperam que o poder seja distribuído desigualmente. Representa desigualdade (mais versus menos), mas definido por baixo, não por cima. Sugere que o nível de desigualdade de uma sociedade é endossado pelos seguidores assim como pelos líderes. Poder e desigualdade são fatos fundamentais em qualquer sociedade e qualquer um com alguma experiência internacional está ciente que todas as sociedades são desiguais, mas algumas são mais desiguais que outras.

2. Individualismo: Colocado em oposição ao coletivismo, é o grau em que indivíduos estão integrados em grupos. Do lado individualista, encontram-se sociedades os laços entre indivíduos são fracos, e todos esperam (e são esperados) que se preocupem consigo e sua família imediata. Do lado coletivista, encontram-se sociedades que desde o nascimento estão integradas em grupos fortes e coesos, muitas vezes com famílias estendidas (como tios, tias e avós) que continuam a protegê-lo em troca de lealdade inquestionável. A palavra coletivismo não apresenta conotação política, e se refere a grupo, não Estado.

3. Masculinidade: É posto em oposição à feminilidade. Refere-se à distribuição de papéis entre os gêneros. Segundo o estudo feito com a IBM, os valores femininos variam menos entre as sociedades que os valores masculinos; os valores masculinos de um país variam de muito competitivo e agressivo (diferindo muito dos valores femininos), para modéstia e preocupação com o próximo (aproximando-se dos valores femininos). A categoria agressividade foi chamada Masculina, enquanto a de solidariedade e dedicação, de Feminina. Enquanto as mulheres em países femininos apresentam os mesmos valores de modéstia e carinho que os homens, em países masculinos, são mais agressivas, mas não tanto quanto os homens, apresentando uma distância entre os gêneros.

4. Aversão ao Risco: Trabalha com os níveis de tolerância de uma sociedade quanto à incerteza e ambiguidade. Indica até que nível uma cultura programa seus membros para se sentirem confortáveis ou não em situações não estruturadas. Situações não estruturadas são novas, desconhecidas etc. Culturas que evitam a incerteza (risco) tentam minimizar a possibilidade de tais situações com leis e regras severas, medidas de segurança, e pelo entendimento filosófico ou religioso em uma Verdade Absoluta. O tipo oposto, ou seja, culturas que aceitam o risco estão mais habituadas com opiniões diferentes das que estão acostumados, e tentam ter o mínimo possível de regras. No lado filosófico e religioso, são relativistas, e permitem que muitas correntes de pensamento convivam lado a lado. Pessoas destas culturas (que aceitam incerteza), são mais contemplativas, e o ambiente que as envolve não espera que demonstrem emoções.

5. Orientação de Longo Prazo: Está em oposição à orientação de curto prazo. Foi a última dimensão acrescentada ao trabalho de Hofstede, e foi desenvolvida após o estudo com estudantes de 23 países. Valores associados com Orientação de Longo Prazo são tenacidade e perseverança, enquanto que valores associados

com Orientação de Curto Prazo são o respeito pelas tradições, cumprimento de obrigações sociais, e medo do que os outros dirão.

De acordo com Hofstede (1980), a distância de hierarquia é alta para países latinos, asiáticos e africanos e menores para países germânicos. Individualismo prevalece nos países desenvolvidos e ocidentais, enquanto coletivismo prevalece em países menos desenvolvidos e países orientais. O Japão possui uma posição intermediária nesse quesito. Masculinidade é alta no Japão, em alguns países da Europa como Alemanha, Áustria e Suíça, e moderadamente alto em países anglo. Feminilidade é alta em países nórdicos, e nos Países Baixos, e moderada em alguns países latinos e asiáticos, como França, Espanha e Tailândia.

Aversão Risco está mais presentes em países latinos, no Japão e países que fala alemão. O risco é menos evitado em países anglo, nórdicos e países com influência da cultura chinesa. Orientação para o Longo Prazo possui maior presença nos países do Leste Asiático, como China, Hong Kong, Taiwan, Japão e Coreia do Sul.

Ainda de acordo com Hofstede (1980), esse agrupamento se deve a algumas raízes culturais. Os países latinos (ou seja, que falam uma descendência do latim, ou seja, português, espanhol, francês e italiano), que obtiveram vários pontos para Distância Hierárquica e para Aversão Risco, herdaram parte de sua civilização do império romano, que possuía uma autoridade central que ficava em Roma, e leis que se aplicavam aos cidadãos em qualquer lugar. Essa centralização fomentou essa aceitação à distância hierárquica e à Aversão risco. Enquanto o império chinês possuía uma autoridade central, não possuía uma estrutura legislativa fixa, sendo governado mais por homens que por leis. Isso leva esses países com cultura chinesa, a perceberem um alto grau de Distância Hierárquica, mas uma não tão alta aversão risco. A parte Germânica da Europa, incluindo Grã-Bretanha nunca desenvolveu uma autoridade central duradoura, e países que descendem de tal cultura, mostram uma menor distância hierárquica.

A aversão ao risco está muito associada ao Catolicismo Romano e com obrigações legais em países desenvolvidos para a utilização de cartões de identificação. É preciso que se ressalte em qualquer processo de análise de diferença cultural ao analisar o contexto organizacional de internacionalização, a questão do Paradoxo da Distância Psíquica. De acordo com O'Grady e Lane (1996), as empresas tendem a começar seu processo de internacionalização com países que são psiquicamente "próximos", pois tais países possuem uma maior facilidade de entrada, envolvendo ambientes operacionais mais familiares. O paradoxo se encontra no fato de que operar em países psiquicamente próximos não é necessariamente fácil, pois, essa suposição de similaridade faz com que os administradores não se preparem corretamente para diferenças cruciais, especialmente nas questões culturais.

3. DESENVOLVIMENTO

De acordo com a entrevista, um estudante de origem libanesa considera que sua aversão ao risco de longo prazo é pouca, enquanto curto e médio prazo, tem maior aversão ao risco, se colocando, na opinião do entrevistado, em um patamar médio. É importante ressaltar que, a primeira reação ao significado de risco foi, para este estudante, o entendimento de administração financeira de Risco, e não o que considera Hofstede (1980) como risco, ou seja, situações não estruturadas. Mas logo tornou a considerar risco como o preconizado por Hofstede, não mantendo a primeira percepção.

Para o aluno, os processos de internacionalização nas empresas são um misto de evolução das empresas, como afirma a escola de *Uppsala*, e processo estratégico, como afirma o Paradigma Eclético. Não apenas isso considera o processo de internacionalização como uma necessidade das empresas que querem permanecer competitivas, e ressaltou a necessidade de perceber a importância da inovação, de manter a empresa um passo à frente de suas concorrentes, e não apenas tomar a decisão baseada nos padrões organizacionais que a cercam.

De acordo com o aluno libanês, os processos de internacionalização em empresas do Oriente Médio estão mais avançados que no Brasil. A grande quantidade de terceirização de mão-de-obra para países como Índia, China e México (fenômeno conhecido como *outsourcing*), torna ainda mais essencial o entendimento de internacionalização, e não apenas disso, mas também de uma capacitação acadêmica mais voltada para cargos gerenciais. Segundo o entrevistado, as teorias ensinadas em sua instituição de ensino, possuem aplicação prática, mas o aprendizado prático é mais importante, reforçando a ideia de *Uppsala*. Para a redução dos riscos de internacionalização, considera importante não apenas uma preparação inicial com todos os processos já definidos, mas também a manutenção de capacidade de flexibilidade em decisões, manter a possibilidade de mudança nas decisões.

Já outro aluno de origem taiwanesa considera que sua aversão ao risco é baixa quando considerado sua vida profissional, mas é elevado para a vida pessoal. De acordo com o aluno, o principal fator de risco para um processo de internacionalização é o choque cultural, sendo necessária preparação e experiência anterior para reduzir esse problema. O aluno considera os processos de internacionalização como sendo um processo evolutivo, quase natural, para as empresas, em acordo com a Escola de *Uppsala*, e acredita que tal processo será necessário para qualquer empresa que queira sobreviver.

Na opinião do estudante, os processos de internacionalização no seu país de origem não estão maduros como nos EUA. Para ele, isso se deve ao enorme controle do governo sobre as empresas, e que permite avanços apenas para empresas que o partido considera como estratégicas. Assim, em Taiwan, os processos de internacionalização são mais estratégicos (na concepção do governo), do que graduais. Para o aluno, as teorias de internacionalização estudadas não são aplicáveis totalmente, pois permitem apenas a visualização dos processos. É, para ele, muito mais importante a experiência prática das empresas. Conhecendo a teoria, permite a observação dos processos macro de internacionalização, ajudando a reduzir um pouco o risco, mas, ressaltou novamente, que a experiência prática é mais importante.

Para o aluno, a redução dos riscos nos processos de internacionalização pode ocorrer, se a empresa é uma nova entrante no mercado internacional, através da contratação de pessoal com experiência nos processos, ou mesmo com consultorias privadas.

Quando temos a opinião do aluno de origem paraguaia, o mesmo considera que sua aversão ao risco é de ordem média. O aluno considera que os processos de internacionalização como sendo mais estratégicos que graduais. Porém, ressaltou que não considera importante a questão sobre ser gradual ou estratégico, considerando que o importante é entender que os processos são hoje necessários.

Na opinião do aluno, os processos de internacionalização no Paraguai são mais essenciais que no Brasil. Isso se deve ao fato de que no Paraguai, principalmente na região de atuação profissional do entrevistado, as empresas sempre estão atrelando suas estratégias para o mercado varejista com foco no turista e as vendas de commodities em escala industrial, sendo assim, empresas que permanecem apenas no mercado interno, estão fadadas a desaparecer. Para o aluno, a aplicação das teorias de internacionalização é bastante evidente, especialmente para a redução dos riscos e erros do processo.

O aluno de origem brasileira considera seu nível de aversão ao risco como intermediário para alto, e dentre os entrevistados é o que apresenta maior conhecimento prático sobre processos de internacionalização. A empresa que trabalha está atualmente passando por um processo de iniciação de uma nova filial da empresa no exterior, onde todas as medidas comerciais, burocráticas e operacionais foram delineadas pela empresa do Brasil, no departamento em que trabalha, sendo esse projeto coordenado e executado pelo entrevistado.

Para ele, a internacionalização das empresas é uma questão mais evolutiva que estratégica, mas a visão estratégica - econômica não pode ser desconsiderada. Frisou, contudo, que a internacionalização das empresas é extremamente dinâmica. A internacionalização das empresas brasileiras, para o aluno, ainda é muito insipiente para que se possa classificá-las como sendo de base estratégica ou evolutiva.

O estudante brasileiro considera que as teorias de internacionalização apresentadas na universidade não conseguem demonstrar o dinamismo que a prática apresenta, deixando muito a desejar e sendo consideradas, pelo entrevistado, como muito fracas e limitadas. Os riscos dos processos de internacionalização para ele podem ser reduzidos. Para isso, é preciso o mapeamento de diversos cenários e o conhecimento das forças e fraquezas da empresa. Dessa forma, a experiência prática e o aprendizado vindo de situações similares são as melhores maneiras para a redução de riscos.

3.1 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com as pesquisas de Hofstede (1980), a aversão ao risco apresentada por pessoas originadas dos EUA é de 46 em uma escala que se inicia em 0 (enorme propensão ao risco) podendo passar de 100 (enorme aversão ao risco). Os EUA possuem pontuação de 46, e em um universo com 69 países classificados na pesquisa, apenas 9 países possuem menor aversão ao risco. Isso confirma as opiniões apresentadas pelo aluno norte-americano, em que se afirma tendo uma baixa a média aversão ao risco. Também reforça essa percepção sua opinião de que as empresas devem tomar decisões estratégicas, como a internacionalização, baseada em premissas próprias, correndo riscos, e não apenas em uma decisão de seguir tendências apresentadas por outras organizações.

Tanto o aluno libanês quanto o aluno paraguaio, defenderam a noção da grande aplicabilidade das teorias apresentadas na academia, inclusive para a redução dos riscos. Essa noção é compartilhada com o aluno paraguaio. Isso pode ser um reflexo da decisão destes alunos de frequentar um curso superior no Brasil. Um ponto de vista diferenciado, apresentado pelo estudante libanês, é a noção de que a manutenção de flexibilidade nos processos estratégicos, como a internacionalização, permite que se reduzam os riscos de tais elementos.

O estudante de origem taiwanesa considera que possui baixa aversão ao risco, estando em consonância com os estudos de Hofstede, que apresentam os habitantes dessa origem como possuindo uma das maiores aceitações de risco. Enquanto a média mundial é de 64 pontos, a pontuação chinesa é de apenas 30. Apenas 5 países possuem menor aversão ao risco. O aluno taiwanês entende que os processos de internacionalização das empresas são naturais e evolutivos. Dessa forma, a única maneira de reduzir os riscos é através da internalização de experiências práticas passadas e de forte preparação. O aluno, portanto, apresenta grande afinidade com a teoria da Escola de Uppsala. Essa afinidade pode ser um subproduto da relação entre governo chinês e empresas chinesas, já que essas, caso não possuam apoio do governo, devem internacionalizar-se através de suas próprias forças e recursos.

A noção apresentada pelo aluno de Taiwan, de que apenas empresas dispostas a enfrentar os riscos de internacionalização poderão sobreviver no mercado atual, pode ser interpretado como uma ligação natural da aceitação do risco por parte do aluno, já que considera inevitável o enfrentamento de situações não estruturadas, cabendo à organização apenas preparar-se da melhor forma possível.

O aluno de origem paraguaia, tendo considerado que possui uma aversão ao risco de média intensidade, muito próximos dos percebidos por Hofstede em estudos com pessoas de origem alemã. De acordo com os estudos deste autor, a média mundial de aversão ao risco é de 64 pontos, e a Alemanha apresenta pontuação de 65, deixando-a bastante próxima da média mundial, e em um nível relativamente intermediário entre alta aversão e baixa aversão.

Dos alunos estudados, o paraguaio foi quem apresentou a maior aceitação em relação à aplicabilidade das teorias de internacionalização, mas a ressalva de que a discussão entre processo evolutivo ou processo estratégico não é interessante, mas sim a aplicabilidade dos processos frente à necessidade atual do mercado mundial em internacionalizar organização, é bastante significativa.

O aluno brasileiro entrevistado é o que apresenta maior aversão ao risco deste estudo, assim como os dados de Hofstede, em que o Brasil, se comparado aos demais países de origem dos entrevistados, é o que apresenta maior aversão ao risco. O Brasil pontuou 76 em relação à aversão ao risco e se comparado com a média mundial de 64, é relativamente elevada esta aversão.

Para este aluno, o aprendizado como forma de redução dos riscos do processo de internacionalização, bem como a construção de cenários possível, são as melhores maneiras de proceder em um processo de internacionalização. Dos alunos entrevistados, o brasileiro é quem apresenta maior experiência prática em relação aos processos de internacionalização de empresas, e é também, o maior crítico das teorias de internacionalização. Para ele, elas são muito limitadas e não conseguem demonstrar corretamente o processo. Contudo, dentro das entrevistas feitas, este aluno foi quem apresentou o discurso mais similar aos temas propostos pela teoria da escola de Uppsala em relação à internacionalização, inclusive para redução de riscos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo abordou diversas questões referentes aos modelos teóricos de internacionalização de empresas bem como a percepção de que alunos do curso de administração, de diferentes nacionalidades, entendem a questão do risco em tais processos. Estes alunos, ao responderem as questões referentes à sua percepção de aceitação e aversão ao risco, apresentaram respostas que são respaldadas pelos dados apresentados por Hofstede (1980).

É preciso deixar claro que o número de alunos estudados não é significativo e generalizações não podem ser feitas. Contudo, a proposta feita neste artigo, de análise da percepção de risco em relação à internacionalização de empresas, estudando futuros administradores de empresas, e de diferentes nacionalidades, é algo pouco explorado. Dessa forma, esse estudo deve ser expandido através de uma pesquisa mais abrangente, com alunos de outros países, de outras universidades e até mesmo, de áreas correlatas à administração. Dessa forma será possível desenvolver mais detalhes sobre o assunto.

Os alunos com maior experiência prática em empresas já internacionalizadas, bem como em processos de internacionalização entendem que as teorias sobre o tema apresentam pouca ou nenhuma prática, enquanto os alunos com maior tempo e experiência universitária apresentaram uma opinião contrária inversa,

ou seja, que as teorias possuem aplicabilidade. Futuros estudos que abordem o nível educacional, bem como a experiência de gestores em processos de internacionalização poderão confirmar ou não esses dados, apresentando mais detalhes sobre o assunto.

Um ponto interessante abordado pelos entrevistados, em relação às teorias de internacionalização já discutidas neste artigo, é que elas não são mutuamente excludentes. Pelo contrário, se complementam, assim como afirmam Grings & Rhoden (2005). Os alunos entrevistados apresentaram a noção, compartilhada pelos autores citados, de que as empresas aprendem com suas experiências passadas, utilizando-as como recursos para redução de problemas em processos futuros, aliado à questão do entendimento da internacionalização como sendo um passo estratégico importante para qualquer organização que queira sobreviver no mercado atual. Isso é uma parte do trabalho desenvolvido por Whitelock (2002), em que analisa os processos de internacionalização por meio do Prisma de Internacionalização, adequando elementos-chave de várias teorias para construir o Prisma, uma maneira mais realista de entender a Internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ANDERSON, E., & GATIGNON, H. (1986, Fall). **Modes of entry: a transactions cost analysis and propositions.** Journal of International Business Studies, 17(3), 1-26.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL (2006) – **Investimento estrangeiro direto.** Recuperado em 23 junho, 2007, de <http://www.bcb.gov.br/rex/IED/Port/ingressos/htms/index2.asp?idpai=inved>
- BARDIN, L. (2002). **Análise de conteúdo (pp. 46-145).** In L. A. Reto & A. Pinheiro (Trad.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- BARRETTO, A. (2002). **A Internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação.** In A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional. Rio de Janeiro, Editora Mauad.
- CRESWELL, J. W. (1997) **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches** (2a ed.). London: Sage
- CONTRACTOR, F. (1990). **Contractual and cooperative forms of international business: towards a unified theory of modal choice.** Management International Review, 30(1), 31-54.
- DAHL, S (2004): **Intercultural research: the current state of knowledge.** Middlesex University Business School Discussion Paper. Recuperado em 20 maio, 2007, de <http://stephan.dahl.at/research/online-publications/intercultural-research/>
- DUNNING, J. H. (1988, Spring) **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** Journal of International Business, 8(1), 1-31.
- 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.
- GRIGS, R. & RHODEN, M. I. S. (2005). **Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações.** Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Brasília, DF, 29.
- HILL, C., HWANG, P., & KIM, W. (1990). **An eclectic theory of the choice of international entry mode.** Strategic Management Journal, 11(2), 117-128.
- HOFSTEDE, G. (1980). **Culture's consequences: international differences in work-related values.** Beverly Hills: Sage Publications.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1977). **The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments.** Journal of International Business Studies, 8(1), 23-32.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J. E. (1990). **The mechanism of internationalism.** International Market 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), 305-322.
- MELIN, L. (1992, Winter). **Internationalization as a strategy process.** Strategic Management Journal, 13(Special Issue), 99-118.
- PAIVA, E. L.; & HEXSEL, A. E. (2005). **Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas.** Revista de Administração Contemporânea, 9(4), 73-95.
- REZENDE, S. F. L. (2003). **Internationalisation process: an analytical framework.** Revista de Administração Contemporânea, 7(2), 137-156.
- REZENDE, S. F. L. (2002). **Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização.** Revista de Administração, 37(1), 39-48.
- WHITELOCK, J. (2002). **Theories of internationalization and their impact on market entry.** International Marketing Review, 19(4), 342-347.
- YIN, R. K. (2001). **Estudo de caso planejamento e métodos** (2a ed.). Porto Alegre: Ed. Bookman.

