

RAE – CEA – 08P08

**RELATÓRIO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA SOBRE O PROJETO:
“INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE VAREJO BRASILEIRO: ANÁLISE
DO FENÔMENO”.**

**Viviana Giampaoli
Gilberto Alvarenga Paula
Fabiana Pansonato
Renata Trevisan Brunelli**

São Paulo, junho de 2008.

CENTRO DE ESTATÍSTICA APLICADA CEA USP
RELATÓRIO DE ANÁLISE ESTATÍSTICA CÓDIGO 08P08

TÍTULO: Relatório de Análise Estatística sobre o Projeto: Internacionalização de empresas de varejo brasileiro: análise do fenômeno.

PESQUISADORA: Adriana Beatriz Madeira.

ORIENTADOR: José Augusto Giesbrecht.

INSTITUIÇÃO: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA – USP).

FINALIDADE: Tese de Doutorado.

RESPONSÁVEIS PELA ANÁLISE: Viviana Giampaoli, Gilberto Alvarenga Paula, Fabiana Pansonato e Renata Trevisan Brunelli.

REFERÊNCIAS DESTE TRABALHO: GIAMPAOLI, V., PAULA, G.A., PANSONATO, F. e BRUNELLI, R. T. (2008). **Relatório de Análise Estatística sobre o Projeto: “Internacionalização de empresas de varejo brasileiro: análise do fenômeno”**. São Paulo, IME-USP. (RAE – CEA – 08P08).

FICHA TÉCNICA

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUBIN, E. C. Q., GIAMPAOLI, V., AMARAL, M. H. e BERALDI, F. (2007). **Relatório de Análise Estatística sobre o projeto: “Análise lingüística das expressões de sintomas em pacientes com insuficiência cardíaca”**. São Paulo, IME-USP (RAE – CEA – 07P04).

AUBIN, E. C. Q., GIAMPAOLI, V., IWAMOTO, E. K., LEITE, R. C. e PEREIRA, T. P. (2006). **Relatório de Análise Estatística sobre o projeto “Expressão de sintomas em doentes com insuficiência cardíaca”**. São Paulo, IME-USP (RAE – CEA – 06P09).

BERELSON, B. (1952). **Content Analysis in Communication Research**. Glence, Free Press.

BUCKLEY, B. e CASSON, A. (1976). **Future of the Multinational Enterprise**. Nova Iorque, Holmes and Meyers.

DUNNING, J. (1988). The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, 19 (1).

GOULART, L., ARRUDA, C. A. e BRASIL, H.V. (1996). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro, Ed. Qualimark.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E., TATHAM, R. L. e BLACK, W. (1998). **Multivariate Data Analysis**. 5. ed., Upper Saddle River, N. J., Prentice Hall.

HEMAIS, C. A. e HILAL, A. (2004). Teorias, paradigmas e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. A. **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma, volume 1**. Rio de Janeiro, Coleção Estudos COPPEAD, Mauad.

PORTER, M. E. (1986). **Competition in Global Industries: A Conceptual Framework. Chapter 1. Competition in Global Industries.** Boston, Harvard Business School Press.

SAES, M. S. M. (2007). **Como evitar a queda da renda agrícola?.** Oficina PENSA.

WEBER, R. P. (1990). Basic Content Analysis. **Quantitative Applications in the Social Sciences.** 2.ed. Newbury Park, CA: Sage. 9p.

VERNON, R. (1966). The Product Life Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 5.

PROGRAMAS COMPUTACIONAIS UTILIZADOS

Excel for Windows;

SPAD 5.6;

Word for Windows.

TÉCNICAS ESTATÍSTICAS UTILIZADAS

Análise Descritiva Unidimensional (03:010);

Análise Descritiva Multidimensional (03:020);

Outros (03:990) – Análise de Conteúdo.

ÁREA DE APLICAÇÃO

Linguística (14:110);

Outros (14:990) – Administração de Empresas.

ÍNDICE

Resumo	6
---------------------	----------

1.	Introdução	7
2.	Descrição do estudo	9
3.	Descrição das variáveis	12
4.	Análise descritiva.....	19
5.	Análise de correspondência.....	26
6.	Conclusões.....	34
	Apêndice A.....	36
	Apêndice B.....	49
	Apêndice C.....	52
	Apêndice D.....	61
	Apêndice E.....	67

Resumo

Nos últimos anos, observaram-se mudanças no cenário mundial que incentivaram as empresas a buscarem a expansão internacional. Este fenômeno ocorre de forma cada vez mais intensa com empresas brasileiras, e conhecer suas características permitiria a estas empresas planejar mais adequadamente seu processo de saída.

Existem, na literatura, diversas teorias que versam sobre diferentes aspectos do processo de internacionalização de uma empresa. Uma mesma teoria não necessariamente analisa apenas um aspecto. Além disso, diferentes teorias podem explicar as mesmas etapas, só que de maneira diferenciada.

O objetivo do estudo é relacionar o processo de internacionalização de cinco empresas brasileiras com 11 teorias de interesse. Também se deseja verificar se apenas este conjunto de teorias é capaz de explicar completamente o processo para estas cinco empresas, ou se há lacunas na abordagem teórica considerada.

Além disso, o estudo se baseia na análise de questionários abertos semi-estruturados. Isso significa que os empresários das empresas foram convidados a falar abertamente, e toda a análise estatística era construída sobre estas respostas. Para tanto, foi utilizada a técnica Análise de Conteúdo. Com ela, é possível identificar nos textos palavras-chave, levando em conta o contexto.

Posteriormente, baseando-se nos resultados desta análise, foi aplicada a técnica Análise de Correspondência para verificar se existem semelhanças entre os discursos de diferentes empresas, e também entre os discursos das empresas e as teorias

1. Introdução

Nos últimos anos, profundas mudanças econômicas, geopolíticas e competitivas afetaram o panorama dos mercados globais e criaram nestes novas oportunidades e possibilidades para as empresas varejistas. Com a estabilização das condições econômicas que acontece no Brasil a partir do Plano Real, em 1994, foi criado um ambiente econômico propício para os varejistas. Outro fator importante é o fenômeno da globalização, que provocou uma maior interconectividade entre povos e organizações de diversos países, e fez com que a concorrência entre empresas deixasse de ocorrer em nível local e passasse a ser global. Junto a isso, com a abertura nos países do leste europeu e o desenvolvimento do mercado em países emergentes, o processo de internacionalização passou a representar, para as empresas, uma possibilidade de explorar novos mercados, frente à pressão de um mercado interno cada vez mais competitivo.

Neste contexto, houve nos últimos anos um aumento no interesse das empresas brasileiras em internacionalizar-se, além de alterações na direção e na forma como são realizadas as expansões internacionais. Como também surgiram obstáculos ao processo, isto tornou maior o interesse dos pesquisadores em estudar os diferentes aspectos do mesmo. A compreensão do fenômeno de internacionalização tornaria possível fornecer informações para que outras empresas pudessem otimizar seus negócios.

Existem pelo menos onze teorias que explicam a internacionalização das empresas, mas nem todas elas podem se aplicar à situação brasileira atual (Goulart et al., 1996). O objetivo do estudo é avaliar quais delas são adequadas para explicar a expansão das empresas varejistas na situação atual, no caso brasileiro. Além disso, dois aspectos serão observados. O primeiro: se, para alguma empresa, é possível explicar o processo utilizando apenas uma das teorias (ou se sempre será necessário um conjunto integrado delas). E o segundo: se apenas este conjunto de teorias é capaz de abranger completamente o caso brasileiro atual, ou se ainda há lacunas na abordagem teórica do assunto. As teorias analisadas encontram-se resumidas no Apêndice A.

Para tanto, serão identificados, para cada empresa: o que a leva a se internacionalizar; para onde se desloca; por que escolhe determinados locais em

detrimento de outros; e quais são os modos de entrada selecionados. Cada teoria possui respostas diferentes para parte destas questões, e o estudo visa relacionar as respostas obtidas para cada empresa com as respostas esperadas sob cada teoria, identificando assim qual(is) é(são) a(s) teoria(s) apropriada(s) para explicar o processo para aquela empresa.

A proposta do estudo é realizar a análise baseada em questionários abertos semi-estruturados (ou seja, com respostas dissertativas e sem um conjunto definido de perguntas), ao invés de questionários de múltipla escolha com perguntas pré-definidas e um conjunto fechado de respostas possíveis. Assim, acredita-se que é menor o viés nas respostas do entrevistado, que não é induzido nas mesmas, uma vez que a entrevista flui de forma natural.

Para realizar a análise, será utilizada a técnica **Análise de Conteúdo** (Berelson, 1952), ou *Content Analysis*, que utiliza um conjunto de processos e métodos estatísticos para extrair informações válidas de um texto, e inferir sobre seu significado (Weber, 1990). Com a técnica, torna-se possível detectar nas entrevistas a ocorrência de palavras e expressões consideradas palavras-chave para as teorias estudadas. As palavras são analisadas dentro do segmento em que estão inseridas, e, assim, leva-se em conta contexto, sinônimos e significação. Uma vez identificadas as palavras-chave presentes em cada entrevista, será possível relacionar quais teorias explicam ou não o processo de internacionalização das empresas.

Os processos realizados serão explicados ao longo da descrição do estudo. Outros trabalhos nos quais foi aplicada a técnica de análise de conteúdo são Aubin et al. (2006) e Aubin et al. (2007).

2. Descrição do estudo

O estudo foi realizado com cinco empresas brasileiras que passaram, nos últimos anos, pelo processo de internacionalização: Chilli Beans, Victor Hugo, Mundo Verde, Arezzo e Morana. Em cada empresa, foi entrevistado o indivíduo reconhecido como principal tomador de decisões no processo. O questionário utilizado era aberto, ou seja,

o entrevistador fazia cada pergunta e deixava o entrevistado responder o que pensasse, sem interferir, e sem a delimitação de possibilidades de resposta. Além disso, o questionário era semi-estruturado. Isso quer dizer que a entrevista seguia um rumo pré-definido por um roteiro, mas não necessariamente com a lista de perguntas contidas neste. Se por acaso alguma pergunta tivesse sido anteriormente respondida durante a resposta de outra pergunta anterior, ela não seria refeita – o entrevistador consideraria que a resposta já havia sido obtida.

O roteiro utilizado para a entrevista estava dividido em quatro blocos, cada um deles relacionado com um dos aspectos do processo de internacionalização:

- a) Por que sair (razão de se internacionalizar);
- b) Para onde ir (por que este local);
- c) Como entrar (quais foram os modos de entrada escolhidos);
- d) Como se adaptar ao novo local (o que foi feito para se adaptar).

O roteiro completo das entrevistas encontra-se no Apêndice B.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, pela própria pesquisadora; elas foram inteiramente gravadas e posteriormente transcritas em arquivos individuais para cada empresa, em formato texto (".txt"), por uma empresa especializada neste serviço.

Uma vez obtidas as entrevistas transcritas, elas foram editadas de forma a retirar trechos que não eram de forma alguma relevantes à análise, como repetições na fala ("gaguejadas"). Além disso, palavras que estavam no plural, e que não possuíam nenhuma particularidade que tornasse importante elas permanecerem assim, foram passadas para o singular; o mesmo ocorreu para palavras no gênero feminino e masculino. Esta "limpeza" foi realizada com o intuito de facilitar a análise das entrevistas no software de análise textual SPAD 5.6, uma vez que diminuiu o total de palavras diferentes nos questionários, sem excluir informações relevantes.

Nesta “limpeza” também foram eliminados certos trechos da entrevista que não foram compreendidos no momento da transcrição, e que constavam como “trecho inaudível”. Em quase todas estas ocorrências, o trecho em questão pertencia a uma frase curta, e a perda deste trecho tornou-a incompreensível, causando a exclusão de toda a frase. Quando o conteúdo do trecho podia ser inferido pelo contexto, o restante da frase foi mantido, sem que nada fosse escrito para substituir o trecho omitido.

Posteriormente, foi obtida através do software SPAD a lista de todas as palavras que constavam nas entrevistas editadas. Desta lista, foram selecionadas palavras que foram julgadas importantes para o objetivo do estudo. Tais palavras foram selecionadas principalmente tomando como base a lista das palavras-chave das teorias analisadas no estudo (ver Apêndice A), mas não exclusivamente estas. A inclusão de palavras fora da lista foi realizada tendo em vista que um dos objetivos do estudo é verificar se apenas este conjunto de teorias explica satisfatoriamente a condição das empresas estudadas. Além disso, a seleção exclusiva das palavras na lista poderia excluir da análise sinônimos das mesmas, o que não seria desejável.

Uma vez selecionadas palavras potencialmente relevantes, foi utilizado o software SPAD para verificar como eram as frases nas quais se inseria cada uma delas. Com isso, foi possível verificar o sentido da palavra em seu contexto – se era positivo ou negativo, por exemplo. Assim, dependendo do contexto, a palavra “governo” poderia assumir sentidos antagônicos: “apoio do governo” ou “empecilhos criados pelo governo”. Analisadas as palavras em seu contexto, foi criado um novo conjunto de palavras-chave, que agrupava palavras e termos que exprimiam o mesmo significado. Desta forma, por exemplo, todas as palavras que traziam o sentido de “empecilhos criados pelo governo”, tais como a própria, ou ainda “muita burocracia”, “impostos altos”, etc., foram agrupadas juntamente com a primeira, e passaram a representar apenas uma palavra. Com isso, foi obtido um conjunto final de palavras-chave, bastante reduzido com relação ao conjunto de palavras inicial. Este foi o conjunto de variáveis lingüísticas estudado, consistindo num total de 24 variáveis (chamadas de grupos).

O processo foi realizado da forma descrita devido à impossibilidade da participação de profissionais da área de lingüística na análise. Levando-se em conta a natureza do questionário e da técnica utilizados, a participação de tais profissionais seria mais adequada, no momento de definir as variáveis lingüísticas a serem utilizadas. Houve, entretanto, a participação da pesquisadora neste processo. Devido ao fato de ela ter um maior domínio da temática na qual as palavras-chave estão inseridas, ela realizou uma análise das variáveis construídas e de quais palavras-chave foram agrupadas em cada uma delas, alertando sempre que fosse realizada uma classificação inadequada.

Uma vez obtida a contagem do número de palavras em cada grupo para as empresas e teorias do estudo, foi aplicada a técnica análise de correspondência para encontrar proximidades de discurso, e verificar graficamente quais empresas e teorias estão mais próximas ou distantes entre si. Esta análise foi feita considerando o texto total, e também cada uma das quatro partes da entrevista separadamente.

Toda a análise parte da suposição de que, no momento da entrevista, o empresário é capaz de cobrir todos os aspectos do processo de internacionalização da sua empresa; e que a lista de palavras-chave formulada pela pesquisadora para cada teoria (Apêndice A) cobre o conteúdo fundamental daquela teoria. Além disso, supõe-se que possíveis repetições no discurso sempre trazem informações novas, pois, mesmo havendo semelhanças ou até mesmo repetições entre diferentes trechos das entrevistas e palavras-chave das teorias, estes elementos não foram eliminados.

3. Descrição das variáveis

As palavras-chave das teorias (ver Apêndice A) e as palavras potencialmente relevantes do texto foram alocadas em 24 grupos, cada um com um sentido diferente. Este procedimento foi realizado levando-se em conta o contexto em que as palavras estavam inseridas (no caso das palavras do texto, com a utilização do software SPAD), e sua significação. Nesta etapa, as palavras “potencialmente relevantes do texto” que

não se mostraram verdadeiramente relevantes analisando-se o contexto foram excluídas, e a partir de agora as palavras restantes serão denominadas palavras-chave do texto.

Posteriormente, os grupos formados foram agrupados em temas, que representavam diferentes aspectos do processo. Assim, grupos que representam diferentes elementos de um mesmo aspecto foram agrupados num mesmo tema. Foram identificados 8 temas, que servem apenas para facilitar a interpretação dos resultados da análise. Tanto as palavras-chave do texto quanto as das teorias foram agrupadas conjuntamente, isto é, os grupos e os temas são os mesmos para os dois conjuntos de palavras.

Além disso, uma mesma palavra-chave pode ser inserida em mais de um grupo, sejam grupos de um mesmo tema ou de temas diferentes. Isso ocorre, para as entrevistas, quando uma palavra-chave aparece em diferentes trechos com diferentes significados; e, para as teorias, se uma teoria prever diferentes significados para uma diferente palavra-chave.

É importante ressaltar que esta etapa da Análise de Conteúdo deve ser realizada por profissionais da área de lingüística. Tal cuidado não foi possível nesta análise, uma vez que o envolvimento de tais profissionais no estudo não ocorreu.

Os temas construídos relacionam-se tanto às teorias quanto às entrevistas dos empresários. Cada grupo conta a quantidade de vezes em que foram mencionadas, para uma entrevista, as palavras-chave associadas a ele; e, para uma teoria, a quantidade de suas palavras-chave que foram associadas a ele.

Os temas construídos e seus respectivos grupos foram os seguintes:

Tema 1: Empresa

Refere-se a características internas da empresa, e o que elas representam para o processo de internacionalização da empresa. Seus grupos são:

- a) **Forças:** qualidades associadas à empresa (“capacitação”, “marca admirada”, “exótico”, “qualidade reconhecida”, “competência”, “fashion”, “considerada grife”, “apelo”, “diferenciada”), recursos da empresa (“processos”, “ativos específicos”, “fornecedores”, “equipe”, “distribuição”, “força”, “conceito”, “localização”, “produto”, “marca”, “propriedade”), vantagens (“habilidade de”, “vantagem de”, “conhecimento de”, “diferencial”, “superioridade em”), outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas a características positivas, forças e diferenciais da empresa.
- b) **Fraquezas:** “fraqueza”, “sem estruturação”, “dependente da importação de matéria-prima”, “incapaz”, “não conseguimos”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas a características negativas da empresa e seu processo produtivo, que sejam empecilhos no processo de internacionalização.

Tema 2: Objetivos

Refere-se a possíveis objetivos da empresa com o processo de internacionalização. Seus grupos são:

- a) **Novos_Mercados:** “explorar”, “buscar novos mercados”, “novo”, “criar novos mercados”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas ao objetivo da empresa e remeterem à exploração de novos mercados.
- b) **Posicionamento:** “ampliação”, “expansão”, “penetração”, “crescimento”, “posicionar”, “posicionamento estratégico”, “poder de mercado”, outras do gênero e suas variantes, sempre que estiverem associadas ao objetivo da empresa e remeterem a posicionamento estratégico, e ampliação da participação da empresa no mercado.
- c) **Reduzir_Competição:** “mercado interno saturado”, “remoção de competição”, “reduzir competição”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas ao objetivo da empresa e remeterem à remoção de concorrência.

Tema 3: Cenário

Refere-se ao cenário geopolítico, tributário, etc., do mercado, e de alterações no mesmo. Seus grupos são:

- a) **Positivo:** mudanças no cenário que beneficiaram a empresa (“formação do Mercosul”, “Plano Collor”, “atuação de Hugo-Chávez”, “aumento”, “antes Brasil só exportava commodities”, “desenvolvimento”, “mudanças na economia”), características positivas (“exportador”, “facilitar”, “globalização”, “ajuda do governo”, “legalização”, “legislação”, “lei”), outras do gênero e suas variantes, sempre que estiverem associadas a um contexto positivo relacionado a elementos políticos, econômicos, etc.
- b) **Negativo:** agentes reguladores (“ANVISA”, “Ministério do(a)”, “agentes reguladores”), características negativas (“tarifação”, “restrição”, “alfândega”, “normas”, “regulador”, “recessão”, “gera dificuldades de crescimento”, “autoridade”, “barreira”, “burocracia”, “certificação”, “dificuldade de crescimento causada pela ação do Governo”, “embargo”, “interferência”, “legislação”, “atrapalhar”, “restrição às importações”), outras do gênero e suas variantes, sempre que estiverem associadas a um contexto negativo relacionado a elementos políticos, econômicos, etc.

Tema 4: Mercado

Refere-se a características do novo mercado e o que elas representam para o processo de internacionalização da empresa. Seus grupos são:

- a) **Oportunidades:** “oportunidade”, “atrativo”, “aumento no consumo”, “chique”, “associa boa imagem à marca estar ali”, “demanda”, “baixa concorrência”, “amplo”, “importância estratégica do local”, “economia em expansão”, “global”, “potencial”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas a características do novo mercado que dão origem a boas oportunidades.
- b) **Desafios:** “baixa demanda”, “não capacitação”, “baixo consumo”, “imperfeições de mercado”, “defasado”, “crescimento limitado”, “dificuldade”, “viabilização”, “escasso”, “dificuldade de entrada”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas a características do novo mercado que são indesejadas e geram desafios ao processo.

Tema 5: Similaridade

Refere-se à similaridade (ou falta dela) do mercado de origem ao novo mercado.

Seus grupos são:

- a) **Proximidade:** “locais mais similares”, “mercados próximos”, “valores”, “normas”, “facilidade com”, “comportamento”, “idioma”, “traço cultural”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas à similaridade entre os mercados de maneira positiva.
- b) **Distância:** “idioma”, “diferença de”, “é uma barreira”, “questão cultural”, “comportamento”, “distância”, “padrões de comportamento”, “demanda diferente”, “mercados distantes”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem associadas à similaridade entre os mercados de maneira negativa, isto é, exprimindo dissimilaridade e dificuldades causadas por ela.

Tema 6: Planejamento

Refere-se ao planejamento realizado pela empresa para o processo de internacionalização. Seus grupos são:

- a) **Empreendedorismo:** ações de empreendedorismo (“perceber novas oportunidades”, “detectar”, “ver além dos limites”, “perceber demanda”, “empreendimento”), os responsáveis por elas (“indivíduo capaz de ver, transformar recursos e transformar ação”, “diretoria”, “CEO”, “empreendedor”), outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas com o empreendedorismo como influenciador no planejamento da expansão da empresa.
- b) **Planejamento:** atividades de planejamento (“análise”, “BCG”, “Business-Plan”, “avaliação”, “consultoria”, “identificar”, “estudo”, “definir como será”, “planejamento”, “decisão”, “distribuição”, “pesquisa”, “negociação”, “análise do indivíduo”), parâmetros (“seguir plano”, “estudo”, “seguir direção”, “critério”, “mercados”, “diferente enfoque”, “seguir estratégia”), outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas com o planejamento cuidadoso como forma de planejamento da expansão da empresa.

- c) **Oportunidade:** “surgiu oportunidade”, “recebemos convite”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas à expansão da empresa como proveniente de uma oportunidade surgida (seja o processo posteriormente planejado ou não).
- d) **Ausência:** “não houve critério”, “não existiu planejamento”, outras do gênero e suas variantes, sempre que indiquem não ter ocorrido um processo formal de planejamento para alguma etapa da expansão da empresa.

Tema 7: Estratégias

Refere-se às diferentes estratégias de atuação da empresa e ao gerenciamento.

Seus grupos são:

- a) **Conceitos:** “campanhas”, “colocação”, “investimento em”, “estratégia”, “estrutura”, “implantação”, “estratégico”, “canal”, “mostrar produto”, “a fim de impactar o mercado”, “basear as ações em”, “operação”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas a conceitos elementares da estratégia da empresa.
- b) **Internalização:** “internalização”, “produzir no Brasil”, “centrado”, “centralizar”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas ao processo de internalização.
- c) **Gradual:** “devagar”, “experimentação”, “testes”, “fase de”, “ciclos”, “ciclo de vida”, “processo”, “testar mercado”, “primeiro passo”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas a um planejamento de operações graduais.
- d) **Relações:** “parceria”, “transferência de”, “relacionamento”, “transações”, “fusões”, “captação de”, “comunicação”, “conluio”, “trocas de mercado”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas a um planejamento de operações que envolva o relacionamento com outras organizações.
- e) **Gerenciamento:** “gestão”, “recursos gerenciais”, “coordenar atividades de produção dentro da firma”, “série de decisões incrementais”, “capacidade”, “evolução”, “facilitou”, “gerar”, “controle”, “ciclo de vida”, “passos”, “mudança”, “acompanhamento”, “correção”, “gerenciar recursos”, outras do gênero e suas

variações, sempre que estiverem relacionadas ao gerenciamento como sendo considerado importante no processo.

Tema 8: Influenciadores

Refere-se a elementos facilitadores e dificultadores do processo. Seus grupos são:

- a) **Aprendizado:** “aprendizado”, “experiência”, “na segunda vez foi mais fácil”, “facilitador”, “informações”, “maturidade”, “curva de experiência”, “passo”, “incremental”, “processo gradual”, “aprendizagem sucessiva”, “ter base”, “desenvolver”, “agora já sabia como”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas à experiência no processo (planejada ou não) como facilitadora.
- b) **Dificuldades:** “despesas”, “não ter capacidade para”, “difícil”, “dificuldade na obtenção de”, “incertezas”, “não é fácil”, “dificuldades com”, “logística”, “distribuição”, “obtenção de mão-de-obra”, “falta de conhecimento de”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas dificuldades inerentes ao processo de internacionalização.
- c) **Competição:** “competição”, “entrada de concorrentes”, “rede de concorrentes”, “competitividade”, “rede de concorrentes”, referências diretas aos concorrentes, “marca estrangeira”, “marca vizinha”, outras do gênero e suas variações, sempre que fizerem alusão aos concorrentes da empresa.
- d) **Risco:** “arriscar”, “foi um erro”, “ameaça”, “perigo”, outras do gênero e suas variações, sempre que estiverem relacionadas a riscos associados ao processo.

Há uma relação entre os temas definidos anteriormente e as quatro etapas do questionário da entrevista realizada com os empresários (ver Apêndice B). Tal relação se dá da seguinte forma:

Parte a) Por que sair. Os temas que estão mais intrinsecamente ligados a esta parte do questionário são: **Empresa e Objetivos**.

Parte b) Para onde ir. Os temas que estão mais intrinsecamente ligados a esta parte do questionário são: **Cenário, Mercado e Similaridades**.

Parte c) Como entrar. Os temas mais intrinsecamente ligados a esta parte do questionário são: **Planejamento e Estratégias**.

Parte d) Como se adaptar ao novo local. Os temas mais intrinsecamente ligados a esta parte do questionário são: **Influenciadores** e a variável *Gerenciamento* da variável **Estratégias**.

Entretanto, tal relação não será levada em conta nesta análise. O motivo é que, dadas as características do questionário utilizado no estudo, muitas vezes o empresário lembrava-se posteriormente de uma informação que deveria ter citado num momento anterior da entrevista, ou então, dava exemplos e acabava adiantando uma informação que corresponderia a uma etapa posterior do questionário. De qualquer forma, a relação construída acima indica que os temas parecem cobrir todos os aspectos do estudo, o que é desejado.

4. Análise descritiva

Para realizar a análise, cada uma das 5 empresas e das 11 teorias serão consideradas como elementos da mesma natureza. Isto é, para cada entrevista e cada teoria, será observada a frequência com que as palavras-chave associadas a cada grupo aparecem no texto respectivo à mesma. O objetivo da análise será comparar a relevância dada por elemento aos temas e grupos definidos na Seção 3, e encontrar padrões que permitam aproximar os elementos. Como a natureza da análise é fundamentalmente descritiva, tal procedimento não a prejudicará. Todas as tabelas encontram-se no Apêndice C e os gráficos da análise, no Apêndice D.

Inicialmente, será avaliada a necessidade das duas reduções das entrevistas originais (que serão chamadas “textos originais”), que deram origem aos “textos reduzidos” e, posteriormente, ao “texto final” (em que todas as palavras foram substituídas por alguma das variáveis definidas na Seção 3). Esta verificação parece interessante, pois, em qualquer análise estatística, a alteração dos dados originais pode

acarretar alguma perda de informação (principalmente nesta, em que a substituição é feita de forma subjetiva).

A Tabela C.1 traz o total de palavras para cada versão do texto, junto com as medidas-resumo das aparições por palavra. É possível verificar que, no texto inicial, havia muitas palavras e que cada uma delas aparecia muito pouco (notar que a mediana vale 1). Entretanto, algumas palavras-ferramenta (como preposições, artigos, etc.) possuem um número de aparições muito alto, o que desloca a média de aparições por palavra. A situação descrita é completamente desfavorável à análise, uma vez que seria muito difícil comparar as empresas e as teorias com um conjunto tão específico de palavras para cada entrevista.

Já para o texto reduzido, o número de palavras diminui bastante, mas ainda é muito grande. Além disso, o número de aparições por palavra continua baixo (embora ainda haja no texto palavras com muitas aparições). A diferença desse texto para o texto final é significativa. Neste último, obteve-se um conjunto reduzido de palavras (cada uma representando um grupo), com uma maior média de aparições. Este fato permite que a análise seja realizada de maneira muito mais proveitosa, por facilitar a comparação entre empresas e teorias. Vale a pena lembrar que a construção do texto final foi feita sempre levando em conta ao máximo o contexto; logo, pensou-se que não seria adequado agrupar ainda mais as palavras, pois isto acarretaria numa perda indesejada do significado das palavras do contexto.

Assim, parece adequado, a partir deste ponto, considerar na análise apenas o texto final.

A Tabela C.2 traz as medidas-resumo quanto à quantidade de palavras ditas por empresário no texto. Além disso, traz as mesmas medidas considerando-se separadamente cada uma das quatro partes da entrevista. Nota-se que os empresários apresentaram tendência a dizer mais palavras-chave na Parte B (“Para onde ir”), seguida pela Parte D (“Como se adaptar ao novo local”).

A Tabela C.3 traz as mesmas informações da Tabela C.2, mas dessa vez considerando-se as teorias ao invés das entrevistas dos empresários. Nela, é possível perceber que as teorias possuem um número bastante desigual de palavras-chave, variando de 3 a 27. Além disso, algumas teorias possuem um número razoavelmente baixo de palavras-chave, o que poderia ser evitado (dado que as listas de palavras-chave são controladas, uma vez que foram elaboradas pela pesquisadora do estudo).

A Tabela C.4 mostra quantas vezes as palavras-chave foram mencionadas pelos empresários em cada parte do questionário. O empresário da empresa Mundo Verde foi o que menos citou palavras-chave nas três primeiras etapas (obtendo um total de palavras discrepante com relação às outras empresas), mas metade das palavras-chave pronunciadas foram na quarta etapa. Aparentemente, teorias que foquem no processo adaptativo e nas variáveis mais relacionadas a ele devem explicar melhor a expansão internacional desta empresa. Já os empresários de Arezzo e Victor Hugo são os que deram mais enfoque às partes B ("Para onde ir") e C ("Como entrar"), sendo o empresário de Victor Hugo o que menos deu enfoque à última parte.

Os Gráficos D.1 a D.4 trazem as frequências com que as palavras-chave foram ditas, por empresa. Apesar de os gráficos possuírem diferentes escalas, neles é possível detectar os grupos que foram mais levados em conta pelos empresários, para cada tema.

Para o tema Objetivos (Gráfico D.1), todos os empresários parecem dar mais importância ao Posicionamento, sendo que as empresas Morana e Arezzo também deram importância a Novos Mercados. Quanto ao tema Empresa (Gráfico D.1), é interessante notar que os empresários citaram as palavras-chave do grupo Força muitas vezes, mas houve muito poucas menções às do grupo Fraquezas. Eles não parecem ter se preocupado com deficiências internas da organização ao longo do processo.

Para o tema Similaridades (Gráfico D.2), o grupo Distância foi muito mais importante para Chilli Beans, Morana e Victor Hugo que o grupo Proximidade, mas um equilíbrio entre estes grupos foi observado para Mundo Verde. Para o tema Mercado (Gráfico D.2), um equilíbrio entre os grupos parece ocorrer apenas para a empresa Chilli

Beans, enquanto as outras deram mais enfoque a Oportunidades. E para o tema Cenário (Gráfico D.2), Arezzo enfatizou a importância de um Cenário Positivo. O contrário ocorreu para Mundo Verde, Morana e Victor Hugo.

Para o tema Estratégias (Gráfico D.3), a única empresa que deu importância a Internalização foi Victor Hugo, e as que mencionaram Relações foram Victor Hugo, Morana e Arezzo. Todos os empresários citam um número considerável de palavras do grupo Conceitos. Já para o tema Planejamento (Gráfico D.3), apenas os empresários de Arezzo e Chilli Beans mencionaram não ter existido planejamento em alguma etapa do processo. O empresário de Arezzo também foi o principal a mencionar palavras-chave dos grupos Empreendedorismo e Oportunidade. Todos os empresários dão grande importância ao Planejamento (ativo).

Finalmente, para o tema Influenciadores (Gráfico D.4), nota-se que a empresa Victor Hugo ressaltou pouco o grupo Riscos, e Morana deu importância a Dificuldades e ao Aprendizado. Mundo Verde e Arezzo priorizaram o aspecto de Competição como principal influenciador, enquanto Chilli Beans dá ênfase a Dificuldades.

Os Gráficos D.5 a D.8 trazem a proporção de palavras-chave de cada grupo referentes aos empresários e às teorias para cada tema.

Para o tema Empresa (Gráfico D.5), nota-se que diversas teorias e empresários deram relevância às palavras relacionadas com o grupo Forças; mas o destaque fica para os de Victor Hugo e Chilli Beans e para a teoria Paradigma Eclético. Já para o grupo Fraquezas, a empresa cujo empresário deu mais importância foi Victor Hugo, e a teoria, Teorias sobre Competição e Competitividade Global (que, a partir daqui, serão chamadas apenas de Competitividade). Para o tema Objetivos (Gráfico D.5), os empresários de Morana e Arezzo mencionaram Novos Mercados, que é citado também pela Teoria do Poder de Mercado. Principalmente os de Arezzo e Victor Hugo mencionaram Posicionamento, além de Competitividade e da Teoria do Poder de Mercado. E o de Morana citou Reduzir Competição, que é considerado pela Teoria do Poder de Mercado.

Arezzo teve o empresário que mais deu importância ao grupo Positivo de Cenário (Gráfico D.6), que não é mencionado pelas teorias. E os empresários de Morana e Mundo Verde foram os que mencionaram os aspectos negativos, que são citados pela Teoria da Internalização e pelas Abordagens Interculturais. Analisando as barras do tema Mercado (Gráfico D.6), a empresa que deu mais importância a Oportunidades foi Arezzo, e a teoria que cobre esse aspecto é Competitividade. Chilli Beans, Arezzo e Morana mencionaram Desafios, que é citado pela Teoria do Poder de Mercado.

Quanto ao tema Similaridades (Gráfico D.7), principalmente o empresário de Arezzo enfatizou Proximidade, que é mencionado pelas Abordagens Interculturais e pela Escola de Uppsala. Os de Chilli Beans e Arezzo foram os que mais mencionaram Distância, que é enfatizada principalmente pela Escola Nórdica. Para o tema Planejamento (Gráfico D.7), o principal empresário que mencionou Empreendedorismo foi o de Arezzo, e a teoria que mais menciona palavras deste grupo é também Escola Nórdica. O grupo Planejamento foi enfatizado pelos entrevistados de Morana e Arezzo, principalmente, embora não haja teorias que mencionem palavras pertencentes a ele. Oportunidades foi enfatizado principalmente pelo empresário de Arezzo e mais uma vez por nenhuma teoria. Finalmente, Ausência foi mencionado pelos entrevistados de Arezzo e Chilli Beans, e por Teoria do Poder de Mercado, Escola de Uppsala e Competitividade, principalmente.

Para o tema Estratégias (Gráfico D.8), o empresário de Victor Hugo é o que mais menciona Internalização, e Teoria da Internalização, a teoria. Os entrevistados de Morana e Chilli Beans dão importância a Gradual, assim como Teoria do Ciclo de Produto. Os mesmos de Arezzo e Morana são os principais a citarem Relações, bem como Teoria de Poder de Mercado, Escola de Uppsala e Internalização. Quanto ao grupo Conceitos, praticamente todos os empresários mencionam palavras-chave deste, enquanto, dentre as teorias, pode-se destacar Gestão Estratégica de Operações e Competitividade.

Por fim, para o tema Influenciadores (Gráfico D.8), os empresários de Morana e Victor Hugo dão ênfase a Aprendizado, bem como Escola de Uppsala. Os empresários de Chilli Beans, Morana e Victor Hugo demonstram preocupar-se com Dificuldades, o

que menciona a Escola de Uppsala e Internalização. Competição é mencionada principalmente pelos de Victor Hugo e Arezzo, e por Teoria do Poder de Mercado, Competitividade e Escola de Uppsala. Por último, o entrevistado de Chilli Beans e o de Morana foram os que mais citaram Risco, e a única teoria que menciona este grupo é Competitividade.

A Tabela C.5 traz as freqüências de palavras-chave de cada grupo consideradas pelas teorias e mencionadas pelos empresários. Nota-se que o empresário de Arezzo apresentou tendência a priorizar as Forças internas da empresa, o que é citado pelas teorias Paradigma Eclético, Gestão de Competências e Gestão de Conhecimento. Ele também deu importância às Oportunidades do mercado (o que é mencionado pela teoria Competitividade), e para Conceitos estratégicos básicos, considerados também pelas teorias Gestão Estratégica de Operações e Competitividade. Aparentemente, esta última teoria é candidata a ser uma das que melhor explicam o processo de internacionalização desta empresa.

Já os empresários de Chilli Beans, Mundo Verde e Victor Hugo deram importância maior às Forças internas da empresa (teorias Paradigma Eclético, Gestão de Competências e Gestão do Conhecimento). Mas eles deram importância a outros grupos, embora em menor intensidade. Assim, parece adequado investigar com mais profundidade quais as teorias explicam melhor o processo das três empresas.

O empresário de Morana foi o único que deu relativamente pouca importância a Empresa, enfatizando muito mais a importância de Planejamento. Assim, a teoria que mais se aproximaria de tal comportamento é Escola Nórdica.

As Tabelas C.6 a C.9 também trazem a freqüência de palavras-chave de cada grupo, mas desta vez considerando separadamente em qual trecho da entrevista de cada empresa ela foi dita.

Quanto à parte **Por que sair**, na Tabela C.6, todos os empresários com exceção do de Morana mencionam principalmente razões relacionadas com Forças internas da empresa (Paradigma Eclético, Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento).

Para estas é fundamental investigar, posteriormente, grupos que tiveram uma menor escala de importância. Apenas o empresário de Morana coloca motivos que envolvem principalmente o Planejamento (Escola Nórdica) e o Aprendizado obtido anteriormente (principalmente considerada por Escola de Uppsala).

Para a parte **Para onde ir**, na Tabela C.7, o empresário de Arezzo dá grande importância ao Planejamento (Escola Nórdica). Os das empresas Chilli Beans, Morana e Victor Hugo continuam enfatizando motivos ligados a fatores internos da Empresa (Paradigma Eclético, Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento), e o de Mundo Verde dá importância a Oportunidades surgidas (Competitividade).

Na terceira parte da entrevista (**Como entrar**), verifica-se na Tabela C.8 uma mudança no comportamento anterior das empresas. Aqui, o empresário de Arezzo dá importância a Oportunidades surgidas (Competitividade) e a Conceitos básicos de estratégia (Competitividade e Gestão Estratégica de Operações). Já o de Chilli Beans continua dando maior importância a Forças internas da empresa (Paradigma Eclético, Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento). O de Morana menciona principalmente Planejamento ativo e estratégia Gradual. O empresário de Victor Hugo também dá importância a Conceitos de estratégia (Competitividade e Gestão Estratégica de Operações) e a Forças da empresa, também.

Finalmente, para a parte **Como se adaptar ao novo local**, na Tabela C.9, os empresários (à exceção do de Morana e Arezzo) voltam a ressaltar suas Forças internas (Paradigma Eclético, Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento). O empresário de Morana continua dando importância maior ao Planejamento (Escola Nórdica), assim como o de Arezzo. Já no caso de Chilli Beans e de Mundo Verde, os empresários também enfatizam o Planejamento (Escola Nórdica) sendo que este menciona o mesmo número de palavras referentes a características Negativas no cenário mundial (Teoria da Internalização).

A análise acima foi realizada apenas considerando os aspectos mais enfatizados pelas teorias. Há outros citados com menor intensidade, que não foram considerados para não poluir a análise realizada. Eles serão levados em conta numa etapa posterior.

5. Análise de correspondência

Para verificar a proximidade entre os discursos dos empresários e as teorias estudadas, será aplicada a técnica Análise de Correspondência (Hair et al., 1998). Com as contagens das Tabelas C.5 a C.9, é possível construir uma medida de distância entre as empresas e as teorias, e representar as empresas e as teorias num mesmo gráfico com dimensão reduzida (aqui serão utilizadas duas dimensões), respeitando ao máximo essas distâncias.

Tal análise será feita para cada uma das tabelas, isto é, considerando o texto geral e também cada uma de suas partes isoladamente. Assim, será possível observar quais teorias explicam melhor cada uma das etapas do processo de cada empresa, e também o processo completo.

Entretanto, a inclusão das contagens das palavras das teorias na análise pode trazer uma espécie de “penalização”, uma vez que, como é possível observar nas tabelas, as contagens referentes a praticamente todas as teorias são muitas vezes zero, o que pode acarretar perturbações nas conclusões. Assim, a técnica será aplicada duas vezes para cada uma das tabelas: uma delas considerando as empresas e as teorias, e a outra considerando apenas as empresas. Os resultados serão então comparados, a fim de verificar se a inclusão das teorias prejudicou ou não a análise.

Todos os gráficos trazem os nomes dos grupos, o que permite interpretar, por exemplo, quais fatores fazem duas empresas serem próximas ou distantes (ou seja, teorias e empresas mais próximas a um grupo tiveram uma proporção maior de seu total de palavras nesse grupo). Entretanto, foram excluídas as teorias nos Gráficos E.3, E.5, E.8, E.12 e E.15 (construídos apenas com as empresas), pois a inclusão das palavras das teorias em cada grupo seguiu um critério predeterminado. Ou seja, a análise arbitrária das palavras pode levar a conclusões errôneas ou viesadas.

Os grupos mais próximos a cada empresa são aqueles que tiveram maior peso na sua localização. Comparando-se os gráficos das análises de correspondência realizadas considerando empresas e teorias ou somente empresas, é possível que alguns grupos próximos a uma empresa em um caso não o sejam no outro. Isso ocorre porque tais pesos são atribuídos considerando-se todos os elementos (empresas e teorias) simultaneamente. Ou seja, uma empresa estará mais próxima de um grupo quanto mais mencionar palavras neste, e quanto menos os outros elementos mencionarem. A exclusão das teorias da análise pode ou não afetar este resultado.

O Gráfico E.1 traz a análise de correspondência realizada considerando o texto completo (ou seja, com os dados da Tabela C.5). Nele, é possível observar que, algumas teorias não explicam muito bem o processo das empresas de uma maneira geral, pois ficaram distantes da região de maior concentração dos pontos, onde estão todas as empresas. É o caso das Teorias do Poder de Mercado, Ciclo do Produto, Abordagens Interculturais e Escola Nórdica.

No Gráfico E.2, que traz esta região de concentração dos dados numa imagem ampliada, é possível verificar que Arezzo e Mundo Verde apresentaram semelhanças no processo de um modo geral, dando maior importância a grupos como Planejamento, Oportunidades, Ausência e Negativo. Nenhuma teoria ficou especialmente próxima desta região, o que indicaria que nenhuma das teorias consideradas explica o processo completo de internalização de uma forma semelhante ao descrito por essas duas empresas nas entrevistas.

Além disso, Morana foi uma empresa mais isolada, dando importância a grupos como Aprendizado, Gerenciamento, Planejamento, e, em menor grau, Desafios. A teoria Escola de Uppsala parece explicar bem o processo desta empresa, dado que elas estão próximas no gráfico. Finalmente, Chilli Beans e Victor Hugo parecem próximas, dando importância a grupos como Risco, Dificuldades, Forças, Conceitos e Aprendizado. As duas teorias que ficaram mais próximas dessas empresas foram Gestão do Conhecimento e Teorias sobre Competição e Competitividade Global.

Também vale observar no Gráfico E.2 que as palavras concentradas na região superior referem-se principalmente a Estratégias e a Influenciadores; as palavras no centro à direita referem-se a Empresa; desde a região central até a inferior, à direita, estão espalhadas as palavras de Planejamento; e no canto inferior esquerdo, palavras relacionadas a Mercado e Cenário.

Assim, nota-se que Chilli Beans e Victor Hugo parecem dar ênfase principalmente a aspectos internos da Empresa e a Estratégias e/ou Influenciadores, Arezzo e Mundo Verde parecem dar mais importância a aspectos de Planejamento, Cenário e/ou Mercado, e também (embora menos que as duas primeiras) a Empresa, e Morana fica numa região intermediária entre os temas Planejamento, Estratégias e Influenciadores, dando menor destaque a Empresa que as outras empresas.

Analisando o Gráfico E.3, que traz a análise de correspondência realizada desconsiderando-se as linhas referentes às teorias na Tabela D.5, nota-se novamente uma proximidade entre os processos gerais de Arezzo e Mundo Verde (dando importância a grupos como Oportunidades, Empreendedorismo, Ausência, Posicionamento e Relações), Chilli Beans e Victor Hugo (mencionando com maior frequência palavras dos grupos Forças, Conceitos, Aprendizado e Dificuldades), e que Morana é a empresa mais isolada, isto é, com o processo completo menos parecido com os das outras empresas. A principal diferença entre este gráfico e os Gráficos E.1 e E.2, nos quais são consideradas as teorias, é que aqui a distância entre as empresas Chilli Beans e Victor Hugo é um pouco maior.

A inércia (porcentagem da variabilidade original dos dados preservada pela análise de correspondência) associada ao Gráfico E.1 é 35,3%. Entretanto, apenas o grupo Posicionamento não contribui para a construção dos dois primeiros eixos, o que é importante para considerar a análise representativa sem que mais eixos precisem ser incluídos (o que dificultaria a visualização e interpretação dos resultados). Excluindo-se as teorias da análise (Gráfico E.3), a inércia passa a valer 75,7%, e todos os grupos passam a contribuir na construção dos dois primeiros eixos.

O Gráfico E.4 traz a análise de correspondência realizada para as empresas e teorias, com as contagens da primeira parte do texto (Por que sair). Os dados referentes a esta análise foram provenientes da Tabela D.6. Nele, é possível notar que as teorias Escola de Uppsala, Abordagens Interculturais e Teoria da Internalização não parecem explicar tão bem esta etapa do processo, pois ficaram um pouco isoladas. Novamente a empresa Morana se encontra distante das outras, dando importância a grupos como Planejamento, Positivo, Aprendizado, Gerenciamento e Novos Mercados. A Teoria do Poder de Mercado, e em menor grau Gestão Estratégica de Operações, parecem explicar razoavelmente bem o processo desta empresa.

Na parte superior, nota-se que há uma proximidade entre as empresas Arezzo, Mundo Verde e Victor Hugo, que parecem ter esta etapa de seu processo melhor explicada pelas teorias Gestão do Conhecimento, Gestão de Competências, Teorias sobre Competição e Competitividade Global e Paradigma Eclético. Os grupos mais relevantes neste grupo foram Forças, Oportunidade, Ausência, Competição e Oportunidades.

Assim, nota-se que, enquanto Morana parece dar mais importância a elementos de planejamento e análise prévia do mercado, Arezzo, Mundo Verde e Victor Hugo atuaram seguindo oportunidades seguidas, com menos planejamento e influenciadas por forças da empresa. Nota-se que a empresa Chilli Beans encontra-se numa posição intermediária a estes dois conjuntos.

A análise do Gráfico E.5, que traz a mesma análise desconsiderando-se as empresas, mostra novamente a empresa Morana isolada, dando importância aos grupos Planejamento, Novos Mercados, Aprendizado, Distância e Negativo; Arezzo e Victor Hugo mais próximas, priorizando Relações, Proximidade, Ausência e Oportunidades; Mundo Verde aproximadamente próxima a estas duas, priorizando Forças, Oportunidade e Ausência; e Chilli Beans um pouco mais isolada, mencionando principalmente palavras referentes a Conceitos Estratégicos.

Como na análise do texto completo, aqui não se nota uma diferença muito grande no padrão de proximidades e distâncias entre as empresas, com relação à análise feita considerando também as teorias.

A inércia associada ao Gráfico E.4 é 31,9%. Entretanto, todos os grupos tiveram contribuição na construção destes dois eixos, o que indica ser suficiente a utilização de apenas duas dimensões na análise. Já a inércia associada ao Gráfico E.5 é de 71,3%, mas deixam de contribuir na construção dos eixos os grupos Reduzir Concorrência e Risco.

O Gráfico E.6 traz o resultado da análise de correspondência realizada a partir da segunda parte da entrevista (Para onde ir), com os dados da Tabela D.7 (considerando empresas e teorias). Nele, verifica-se que as teorias Escola Nórdica e Teoria do Ciclo do Produto não parecem as mais adequadas para explicar esta etapa do processo. Também é possível verificar que a empresa Mundo Verde difere razoavelmente das outras nesta fase, mencionando como fator importante o Empreendedorismo.

O Gráfico E.7 traz a imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos, onde se encontram as demais empresas. Nele verifica-se uma proximidade entre as empresas Arezzo e Morana, que dão destaque a grupos como Negativo, Planejamento, Oportunidade, Novos Mercados e Desafios. A teoria mais próxima a elas nesta etapa é a Teoria do Poder de Mercado. As empresas Chilli Beans e Victor Hugo encontram-se próximas entre si e um pouco distantes das outras empresas, dando importância a grupos como Risco, Competição, Aprendizado, Dificuldades, Conceitos e Distância. A teoria mais próxima é Teoria da Competitividade, mas também estão nesta região a teoria Escola de Uppsala.

O Gráfico E.8 traz também o gráfico da análise de correspondência para a segunda parte do texto, mas considerando apenas as empresas (na Tabela D.7). Este gráfico também mostra empresa Mundo Verde distanciada das demais, e dando importância ao Empreendedorismo; as empresas Chilli Beans e Victor Hugo próximas entre si, mencionando Forças, Fraquezas, Competição, Dificuldades e Risco,

principalmente; e as empresas Morana e Arezzo bastante próximas, mencionando Internalização.

O Gráfico E.9 traz a imagem ampliada da região em que estas duas empresas se encontram, e nele é possível verificar que outros grupos próximos são: Positivo, Distância, Planejamento, Reduzir Concorrência e Gradual. Verifica-se que, novamente, os padrões de proximidade entre as empresas são parecidos, tanto no casos em que as teorias são consideradas quanto no que elas não são.

A inércia associada ao Gráfico E.6 é de 34,6%, mas apenas o grupo Ausência não contribui na construção dos dois eixos considerados. Excluindo-se as teorias (Gráficos E.8 e E.9) ela passa a valer 71,8%, e o grupo Ausência continua sendo o único a não contribuir.

O Gráfico E.10 mostra o resultado da análise de correspondência para empresas e teorias, na terceira parte do questionário (Como entrar), correspondendo aos dados da Tabela D.8. As teorias mais distantes aqui são Teoria do Poder de Mercado, Escola de Uppsala, Teoria da Internalização e Abordagens Interculturais. Com isso, temas pouco enfatizados foram Novos Mercados, Reduzir Concorrência, Relações, Distância, Proximidade, Dificuldades, Aprendizado e Internalização.

O Gráfico E.11 traz a imagem ampliada da região onde as empresas estão concentradas. Nele, verifica-se que as empresas Victor Hugo e Chilli Beans estão novamente próximas, e também da empresa Mundo Verde. Elas mencionam principalmente Conceitos, Planejamento e Competição, e as Teorias sobre Competição e Competitividade Global parecem adequadas para explicar esta etapa do processo destas empresas. Já a empresa Morana se encontra um pouco mais isolada, enfatizando os grupos Ausência, Oportunidade (dois grupos que sugerem ausência de planejamento) e Negativo. A teoria mais próxima é Gestão Estratégica de Conhecimento, embora ela esteja a uma certa distância. Já a empresa Arezzo menciona Forças, Positivo e Oportunidades, e parece ter seu processo bem explicado pela teoria Paradigma Eclético.

O Gráfico E.12 corresponde à mesma análise, mas considerando apenas empresas. O padrão de proximidade entre as empresas novamente não foi alterado: Victor Hugo, Chilli Beans e Mundo Verde próximas (mencionando Conceitos, Forças, Empreendedorismo, Fraquezas, Gerenciamento, Risco), e Arezzo (que menciona Competição, Oportunidades e Positivo) e Morana (que dá importância a Gradual, Posicionamento e Dificuldades) mais isoladas.

A inércia associada aos Gráficos E.10 é de 34,6%, e novamente o grupo Ausência é o único a não contribuir na construção dos dois primeiros eixos. Excluindo-se as teorias da análise, a inércia sobe para 70,4%, mas agora os grupos que não contribuem são Fraquezas, Novos Mercados e Reduzir Concorrência.

Por fim, o Gráfico E.13 traz a análise de correspondência construída para a quarta parte do texto (Como se adaptar ao novo local), considerando empresas e teorias (Tabela D.9). Nota-se que as teorias Escola Nórdica, Ciclo do Produto e Interculturais (que dão importância a, respectivamente, Empreendedorismo, Gradual e Proximidade) são as mais distantes das empresas nesta etapa.

O Gráfico E.14 traz a imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos do Gráfico E.13, e traz um tanto isoladas as empresas Arezzo (mencionando os grupos Posicionamento, Conceitos, Novos Mercados, Oportunidades, e próxima às Teorias sobre Competição e Competitividade Global) e Mundo Verde (citando Dificuldades, Positivo e Negativo, e próxima às teorias Paradigma Eclético e Teoria da Internalização). As empresas Chilli Beans e Vitor Hugo aparecem novamente próximas, e próximas a Morana. Elas mencionam Competição, Ausência, Planejamento, Desafios e Internalização, e as teorias Gestão Estratégica de Operações e Teoria de Poder de Mercado parecem explicar melhor o processo de Chilli Benas, enquanto Paradigma Eclético de Victor Hugo.

A mesma análise, mas sem considerar as teorias, é mostrada no Gráfico E.15. Nele, nota-se uma mudança no padrão de proximidade entre as empresas, uma vez que

a empresa Victor Hugo aparece mais isolada (mencionando Posicionamento, Relações, Internalização e Fraquezas), e Arezzo agora aparece próxima de Chilli Beans e Morana, dando importância a diversos grupos. Mundo Verde novamente aparece distante, mencionando Negativo, Positivo, Competição e Proximidade.

A inércia associada aos Gráficos E.13 é de 32,7%, e novamente o grupo Ausência é o único a não contribuir na construção dos dois primeiros eixos. Excluindo-se as teorias da análise (Gráfico E.15), a inércia sobe para 70,8%, mas agora os grupos que não contribuem são Ausência e também Reduzir Concorrência.

Embora a inércia para as análises de correspondência construídas considerando empresas e teorias possam ser consideradas baixas, nos casos em que apenas dois eixos são adotados, este número de dimensões mostra-se representativo de praticamente todos os grupos, o que é de interesse do estudo. A inclusão de mais uma dimensão não traria melhoras tão significativas a ponto de justificar o aumento de complexidade na análise considerando mais dimensões. Além disso, para as análises sem considerar as teorias, o número de grupos não representados continuou sempre baixo, e a inércia aumentou. Nestes casos, a análise parece representar razoavelmente bem os dados, e a inclusão de mais um eixo não se mostra adequada.

A Tabela C.10 traz um resumo das proximidades verificadas em cada parte do texto, para as análises considerando empresas e teorias.

6. Conclusões

A partir da análise realizada, foi possível notar semelhanças e diferenças entre o processo de internacionalização das empresas estudadas, em suas diferentes etapas.

As empresas Chilli Beans e Victor Hugo descreveram seus processos de forma semelhante, exceto na segunda etapa. As Teorias sobre Competição e Competitividade Global e Gestão de Competências parecem as mais adequadas para explicar diferentes aspectos de seus processos. Somente na quarta parte Paradigma Eclético para Vitor Hugo e, Gestão Estratégica e Poder de Mercado para Chilli Beans possuem maior destaque.

A empresa Mundo Verde se assemelhou à Arezzo nas primeiras etapas e ficou mais próxima de Chilli Beans e Vitor Hugo na terceira e de Morana na última, sendo que diferentes teorias explicam cada uma das etapas do processo. Teorias sobre Competição e Competitividade Global explicam melhor a primeira fase, Escola Nórdica na segunda, enquanto Gestão de Competências e Teoria da Internalização se aproximaram bastante de Mundo Verde na terceira e quarta parte da entrevista, respectivamente.

Já a empresa Arezzo, aproximou-se em alguns aspectos de Mundo Verde na primeira etapa. Apresentou similaridades com Morana na segunda etapa e com Victor Hugo e Chilli Beans nas duas últimas fases de seu processo. As teorias que se aproximaram desta empresa nas quatro etapas respectivamente foram: Gestão do Conhecimento, Teoria do Poder de Mercado, Paradigma Eclético e Teorias sobre Competição e Competitividade Global.

A empresa Morana foi a que menos se assemelhou às outras: apenas na segunda e na terceira e quarta fases, esta empresa esteve próxima de Arezzo e Victor Hugo, respectivamente. As teorias que se aproximaram mais desta empresa foram principalmente a Teoria do Poder de Mercado (nas duas primeiras etapas), Gestão do Conhecimento (terceira etapa) e Paradigma Eclético (quarta etapa). Esta foi a única empresa que nunca esteve próxima das Teorias sobre Competição e Competitividade Global.

Quanto ao que explica cada teoria, algumas delas parecem aplicar-se razoavelmente bem a determinadas empresas e etapas (conforme mencionado anteriormente), enquanto as Teorias sobre Competição e Competitividade Global

aplicaram-se bem a quatro das cinco empresas, e Teoria do Ciclo do Produto e Abordagens Interculturais não estiveram especialmente próxima de alguma empresa em nenhuma das partes da entrevista.

Finalmente, a análise indica a existência de lacunas teóricas, já que, para algumas empresas, houve partes da entrevista que nenhuma teoria parecia explicar razoavelmente bem.

Apêndice A

Teorias sobre o processo de internacionalização das empresas

A.1 Teoria do poder de mercado

A Teoria do Poder de Mercado (Hemais et al., 2004) analisa empresas que agem realizando diferentes modalidades de fusões e de controle de empresas no exterior, buscando poder de mercado. Alguns exemplos deste poder de mercado são:

- Remoção da competição, por meio de conluíus (ou fusões);

- Uso e aproveitamento de uma vantagem única da empresa nos novos mercados, como a facilidade do acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, etc.;

- Busca de lucros advindos do controle de empreendimentos no estrangeiro, possibilitados em mercados com imperfeições (como monopólio ou oligopólio).

Em mercados imperfeitos, segundo a teoria, é mais vantajoso coordenar as atividades de produção de dentro da firma ao invés de diretamente nos mercados. Assim, a empresa realiza a internacionalização do mercado, investindo diretamente em firmas que já possuam poder monopolístico no mercado em questão.

Já em mercados com competição perfeita (muitas empresas competindo), a empresa deve preferir a externalização do mercado, ou seja, atuar nestes mercados por meio de licenciamento. Algumas empresas iniciam suas operações por intermédio de licenciamento e depois acabam adquirindo participação (ou até mesmo total controle) do licenciado.

Há também um enfoque sobre os recursos gerenciais, que são definidos como conhecimento organizacional, habilidades e recursos (tecnológicos, de marketing, etc) necessários para conduzir a empresa. A criação de novos mercados e a adaptação a eles é uma forma de a empresa ampliar estes recursos, o que cria para ela vantagens únicas (como, por exemplo, o aprimoramento de linhas de produtos e o domínio geográfico de suas atividades).

Finalmente, as formas adotadas nas operações internacionais estão relacionadas também com a legislação e regulamentação dos governos dos locais onde se estabelecem as subsidiárias, bem como dos fluxos de capital, tecnologia, mão-de-obra qualificada, custos de se internacionalizar (custos de adquirir informação, como economia, língua, legislação, política, etc), os riscos (como a flutuação de taxas de câmbio, etc) e as barreiras tarifárias ou não tarifárias existentes na ocasião.

Esta teoria se aplica razoavelmente bem para analisar o crescimento de multinacionais.

Palavras-chave:

- Competição;
- Conluio;
- Controle;
- Coordenar as atividades de produção dentro da firma;
- Criar novos mercados;
- Fusões;
- Imperfeições de mercado;
- Mercados;
- Poder de mercado;
- Recursos gerenciais;
- Remoção de competição.

A.2 Teoria do ciclo do produto

Segundo a Teoria do Ciclo do Produto (Vernon, 1966), as razões para a empresa realizar investimentos no exterior e a forma como eles são realizados se dá pelo fato de que os produtos e tecnologias passam, durante seu ciclo de vida, por três fases. Além disso, tal evolução ocorre devido à demanda, no mercado de origem da empresa, por inovações nos mesmos. Em cada etapa a estratégia da firma é distinta

A primeira etapa é a fase de introdução. Ela geralmente se verifica em países desenvolvidos, onde há mais investimentos em pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias.

Em seguida, começa a ocorrer demanda estrangeira pelo produto ou tecnologia desenvolvido, e atinge-se a segunda fase, de crescimento. Nesta fase a

produção se espalha por outros países desenvolvidos, difundindo a tecnologia, e passa a ocorrer produção em larga escala.

Uma vez difundida e padronizada a tecnologia da produção, a terceira etapa é a de maturação. Nela, a produção é transferida para países com custos mais baixos (em desenvolvimento), já que não é mais necessário mão-de-obra muito qualificada. Assim, a produção mais barata e a exploração de novos mercados permitem à empresa lucrar novamente com tecnologias “ultrapassadas”, e até mesmo exportar para o país de origem com um preço inferior.

Palavras-chave:

- Ciclo de vida do produto;
- Ciclo de vida;
- Fase de crescimento;
- Fase de introdução;
- Fase de maturação;
- Produto.

A.3 Teoria da internalização

A Teoria da Internalização (Buckley et al., 1976) busca explicar o crescimento da empresa através da internalização.

Segundo esta teoria, os custos relacionados às diferentes formas de produção determinam como a empresa irá agir em seu processo de internacionalização. A firma produzirá internamente quando o produto for bastante específico (muito conhecimento da firma agregado), ou quando os custos de produção diretamente no livre mercado foram grandes. E externalizará a produção quando o custo destas transações no mercado em questão for menor que o de produzir dentro da firma, ou quando o produto

exigir pouco conhecimento específico da firma em sua produção. Nota-se também que a escolha dos lugares para onde se realizará a expansão serão determinados pelos custos de operação nestas localidades.

Assim, a firma começa produzindo internamente e exportando, e, com o crescimento do mercado, alterará o processo para o licenciamento. No final da produção, adotar-se-á o investimento direto (com a produção externalizada).

Palavras-chave:

- Ativos específicos;
- Barreiras;
- Incertezas;
- Internalização do mercado;
- Internalizar;
- Transações;
- Trocas de mercado.

A.4 Paradigma eclético

O Paradigma Eclético (Dunning, 1988) procura analisar a expansão internacional a partir de vantagens das firmas quanto a, por exemplo, a produção estrangeira e a internalização de mercados.

Segundo esta teoria, a internacionalização só acontecerá se houver interesse econômico em possíveis benefícios que podem ser obtidos com a exploração dos novos mercados.

Assim, quando a firma decide pela produção internacional, precisa ter alguma vantagem sobre seus concorrentes. As três vantagens sobre as quais versa esta teoria são:

- Vantagens de propriedade (relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis, como marca, qualificação da mão-de-obra, capacitação tecnológica, etc). Tais diferenciais acabam sendo desenvolvidas na matriz e transmitidas às subsidiárias.

- Vantagem de localização, ou seja, recursos vantajosos oferecidos pelo país, como matéria-prima e mão-de-obra mais baratos. Tais recursos viabilizam uma produção mais barata, destinada a mercados mais competitivos.

- Vantagem da internalização, isto é, a capacidade de empresas multinacionais de transferir ativos dentro de sua própria hierarquia, ao invés de utilizar-se do mercado internacional.

Desta forma, decisões sobre o processo de internacionalização devem ser tomadas de modo racional, analisando as vantagens e os custos. Quanto ao modo de entrada, por exemplo, a empresa analisaria cada possibilidade, relacionando-a com seus objetivos e verificando qual traz mais vantagens.

Palavras-chave:

- Localização;
- Propriedade;
- Vantagens;
- Vantagem de internalização;
- Vantagem de localização;
- Vantagem de propriedade;
- Vantagem sobre os concorrentes;
- Vantagens específicas.

A.5 Escola de Uppsala

O modelo de Uppsala (Hemais et al., 2004) coloca que o processo de internacionalização da firma é gradual, baseado na aprendizagem. Ele não seria

decorrente de uma seqüência de passos racionalmente planejados, mas de uma série de decisões incrementais.

Um dos pressupostos da teoria é que a internacionalização é conseqüência do crescimento da firma, que busca então expandir-se frente a um mercado interno saturado. Como a expansão envolve incertezas, a decisão natural da firma é expandir-se para locais mais similares ao seu mercado de origem. À medida que a firma adquire conhecimento (tanto o conhecimento que pode ser ensinado, quanto aquele que só é adquirido por meio da vivência), passa a se expandir a mercados mais diferentes. As diferenças podem ser de cultura, idioma, educação, práticas de negócio, desenvolvimento industrial, etc.

Além disso, conforme a firma se expande ela aumenta sua rede de relacionamentos (com outras empresas, fornecedores, etc.) no mercado externo.

Resumindo, a teoria coloca que a expansão ocorre gradualmente devido à falta de conhecimento da empresa, e que esta aprende mais conforme se compromete com mercados estrangeiros. O investimento de recursos é gradual.

Apesar de o processo de internacionalização das empresas ser afetado pelas peculiaridades de cada uma delas, o modelo de Uppsala tem se mostrado o mais típico entre as empresas.

Palavras-chave:

- Aprendizagem;
- Aprendizagem sucessiva;
- Diferenças de cultura, idioma, educação, práticas de negócio, desenvolvimento industrial;
- Distância;
- Distância psíquica;
- Falta ou dificuldade de se obter conhecimento do mercado;
- Incremental;

- Locais mais similares;
- Mercados distantes;
- Mercados próximos;
- Processo evolutivo;
- Processo gradual;
- Redes de clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, agentes, agências reguladoras;
- Relacionamento;
- Relacionamento com outras entidades do mercado estrangeiro;
- Série de decisões incrementais;
- Seqüência de passos.

A.6 Escola nórdica

A Escola Nórdica (Hemais et al., 2004) diz que fatores econômicos, políticos e sociais afetam os negócios das multinacionais, e introduz a figura do empreendedor no processo de industrialização. Ele seria o fator chave da expansão, a força motriz.

Um empreendedor pode ser técnico (voltado para a introdução de novos produtos, fontes de suprimentos, processos), estrutural (busca reestruturar a empresa, e planeja a internacionalização como estratégia maior, geralmente por meio de fusões ou aquisições), ou ainda um empreendedor de marketing (tem interesse na abertura de novos mercados).

O empreendedor seria a ligação entre elementos micro e macroeconômicos presentes no processo, uma vez que determina qual será a estratégia do processo, mas sempre levando em conta as outras atividades e estratégias da firma.

Palavras-chave:

- Análise do indivíduo;
- Empreendedor;

- Empreendedorismo;
- Indivíduo capaz de perceber e organizar recursos e transformar em ação.

A.7 Teorias sobre competição e competitividade global

Diferentes enfoques sobre competição e competitividade global (Porter, 1986; Saes, 2007) buscam entender a posição relativa das empresas em sua cadeia produtiva. A estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e oportunidades, analisando-se produtos, consumidores e concorrentes. Além disso, a empresa possui um conjunto de recursos passíveis de serem convertidos em vantagens competitivas, e o sucesso da estratégia será determinado pela habilidade de gerenciamento destas vantagens.

Um dos enfoques é a análise do posicionamento estratégico. O padrão de competição internacional de uma indústria depende, por exemplo, do fato de ela ser competitivamente mult-doméstica ou global

A empresa mult-doméstica transfere conhecimentos do país de origem para outro, mas adapta-se para empregar neste novo país (ou seja, a vantagem competitiva em cada país está relacionada com este, e independe da competição em outros países). Para tais empresas, as decisões a serem tomadas quanto à expansão internacional são menos complexas, pois não é necessário levar em conta o conjunto de países em que se atua integradamente.

Já para indústrias globais, tal estratégia globalmente integrada é fundamental. Entretanto, é importante manter em vista as peculiaridades de cada mercado. A empresa pode também exercer diferentes atividades em cada um dos países onde atua.

Assim, o que diferenciaria a estratégia de cada empresa são as decisões de competir local ou globalmente, e de como administrar e combinar atividades desempenhadas em diferentes localidades. Tais decisões podem depender de diversas variáveis, tais como características do produto comercializado, especificidades do

mercado a ser explorados, restrições e incentivos governamentais nestas localidades, etc.

Outro enfoque é a visão baseada em recursos, que diz que a principal vantagem competitiva de uma empresa é a posse de recursos estratégicos. A forma como estes recursos são empregados determina os pontos fortes e fracos da empresa.

Palavras-chave:

- Ameaças;
- Competitividade.
- Estratégia;
- Estratégia competitiva;
- Forças;
- Fraquezas;
- Oportunidades;
- Posicionamento estratégico.

A.8 Gestão estratégica de operações

Esta abordagem coloca que, além dos diversos fatores (internos e externos à empresa) que devem ser levados em conta no momento de se tomar decisões referentes à expansão internacional, também é importante notar que o mercado internacional consiste de uma rede de relacionamentos que deve ser trabalhada. Não existem formulas para se atuar no ambiente internacional, e a gestão da empresa deve ser flexível e capaz de notar com as peculiaridades de cada mercado, além de coordenar harmonicamente as atividades da empresa em âmbito local e global.

Assim, a atuação nesta rede global não deve ser efetuada seguindo modelos específicos, mas sim administrar esta rede de elementos adequadamente. Diferentes operações serão realizadas dependendo do ambiente, recursos, concorrentes, etc., do mercado em questão.

Palavras-chave:

- Estrutura organizacional;
- Gerenciar;
- Gerenciar além fronteiras;
- Operações internacionais;
- Operação.

A.9 Gestão de competências

Esta abordagem (Fleury et. al, 2004) coloca que a firma é composta por diversos recursos (físicos, financeiros, organizacionais, humanos, a própria marca, etc), e deve gerenciá-los corretamente, a fim de flexibilizar-se e atuar adequadamente em mercados internacionais.

Assim, o gerenciamento de suas competências afeta a estratégia da empresa. Se a firma necessitar de recursos que não possui para realizar seus objetivos, pode valer-se de parcerias para obtê-los. E, se a firma cria novos conhecimentos, acaba desenvolvendo novas competências, aumentando seu conjunto de recursos.

Palavras-chave:

- Capacidade;
- Competência;
- Habilidade;
- Processos executivos.

A.10 Gestão do conhecimento

Esta abordagem defende que o conhecimento é o recurso mais importante da empresa, uma vez que serve como vantagem para a empresa no momento de entrar e operar em novos mercados.

O conhecimento que a empresa possui altera as estratégias possíveis de serem adotadas, possibilitando também um aumento na atividade empreendedora da empresa. A forma como serão os processos selecionados pela empresa para atuar no exterior, por exemplo, é determinado por este conhecimento.

A obtenção deste conhecimento provém tanto da experiência e aprendizagem da empresa, quanto da relação com seus membros e do compartilhamento de experiências com eles.

Palavras-chave:

- Conhecimento;
- Conhecimento organização;
- Curva de experiência.

A.11 Abordagens interculturais

Diversos elementos distintos influenciam a formação da identidade cultural dos indivíduos. Elementos locais ou globais, e que podem depender de seu grupo étnico ou religioso, do sexo, da época, da origem social e escolaridade, etc. Entender que há diferenças entre diferentes culturas e entre indivíduos que as compõem é um importante fator que influencia a atuação da empresa em âmbito internacional, e também o desempenho de filiais estrangeiras.

Tais diferenças originam a idéia de distância intercultural. Ela pode ser grande mesmo entre localidades próximas, embora neste caso a proximidade física facilite razoavelmente a adaptação da empresa. Além disso, a experiência prévia de internacionalização também auxilia bastante a empresa neste ajuste. Também é comum empresas buscarem simular as mudanças culturais decorrentes da entrada em determinado mercado antes de elas acontecerem, a fim de minimizar a possibilidade de falhas. Ou ainda expatriarem seus gerentes, de forma que eles trazem consigo

características culturais da empresa e do mercado de origem, e adquirem muita experiência durante o processo de adaptação.

Palavras-chave:

- Cultura;
- Distância cultural;
- Normas;
- Padrões de comportamento.

Apêndice B

Roteiro das entrevistas

B.1 Transcrição do trecho do questionário referente ao Processo de Internacionalização das empresas (trecho de interesse da análise):

B.1.1 Por que sair. Razão de se internacionalizar:

- Quem tomou a decisão de sair para outro país (único gestor ou colegiada)?
- Qual a função do tomador ou dos tomadores dessa decisão?
- Quando se deu a saída para o primeiro país?
- Por quê?
- Quais foram os motivos/ razões que impulsionaram a decisão de internacionalizar a operação da empresa?

B.1.2 Para onde ir. Por que este local:

- Qual foi o primeiro local internacional escolhido?
- Por que escolheu esse local - quais são os motivos dessa escolha?
- Depois desse país, para onde a empresa foi - seqüência cronológica de deslocamento?
- Qual foi o motivo que levou a empresa a se deslocar para cada um desses países - os motivos específicos relacionados a cada país?
- Quais são os países onde a empresa pretende estabelecer operação (no futuro)?
- Por que escolheu esses locais - quais são os motivos dessas escolhas?
- Como a empresa fez a escolha dos países para onde se deslocou?
- Por quê?
- O que levou em conta na hora de tomar esta decisão?
- Por quê?

- Como a empresa analisa e avalia as opções para expansão internacional?
- O que leva em conta na hora da escolha de um novo local?
- Quais foram as oportunidades/ facilidades identificadas?
- Quais foram as barreiras/ dificuldades enfrentadas?

B.1.3 Como entrar. Quais foram os modos de entrada escolhidos:

- Qual foi o tipo de operação escolhido para entrada em cada país?
- Quais foram os motivos/ razões que levaram a escolha desse tipo de operação (barreiras/ oportunidades)?
- Para os novos países onde pretende estabelecer operação qual será o tipo de operação a ser adotado?
- Quais são os motivos/ razões que levam a escolha desse tipo de operação (barreiras/ oportunidades)?

B.1.4 Como se adaptar ao novo local. O que foi feito para se adaptar:

- Depois que a empresa entrou no novo país ela modificou a operação naquele local (contar o que aconteceu para cada país)?
- O que levou a mudança do tipo de operação em cada um dos países (por que esta modificação se deu)?
- Como está evoluindo o processo de internacionalização da sua empresa?
- Quais foram as etapas percorridas?
- Indicadores de internacionalização:
 - número de lojas no exterior;
 - número de lojas total;
 - número de funcionários no exterior;
 - número total de funcionários da empresa;
 - faturamento no exterior;
 - faturamento total;
 - valor dos ativos no exterior;
 - valor total dos ativos;
 - a empresa utiliza algum outro indicador para sua operação? Qual?

- Como a empresa avalia sua participação no mercado internacional?
- Considera que o processo de internacionalização está sendo bem sucedido? Por quê?
- Existe uma avaliação de desempenho para a atuação internacional da empresa?

Apêndice C

Tabelas

Tabela C.1: Medidas-resumo da contagem das diferentes palavras, nas três versões do conjunto de entrevistas.

Medidas-Resumo	Texto Original	Texto Reduzido	Texto Final
Total de Palavras	30.711	15.033	943
Total de Palavras Diferentes	3.584	2.216	24
Aparições por Palavra			
Média	8,6	6,8	39,3
Mediana	1	2	27
Desvio-Padrão	47,2	26,0	47,0
Mínimo	1	1	1
Máximo	1.141	530	196
Coeficiente de Variação	5,5	3,8	1,2

Tabela C.2: Medidas-resumo do total de palavras dos grupos ditas pelos empresários, na versão final do texto, por parte do questionário e para o texto completo.

Medidas-Resumo	Parte A	Parte B	Parte C	Parte D	Texto Completo
Total de Palavras	186	353	140	264	943
Palavras Ditas por Empresa					
Média	37,2	70,6	28,0	52,8	188,6
Mediana	41	57	21	57	209
Desvio-Padrão	21,5	44,5	16,4	16,9	60,1
Mínimo	9	11	11	25	94
Máximo	65	122	53	71	255
Coeficiente de Variação	0,6	0,6	0,6	0,3	0,3

Tabela C.3: Medidas resumo das palavras-chave das teorias.

Total de Teorias (n)	Total de Palavras*	Média (Palavras por Teoria)	Mediana	Desvio-Padrão	Mínimo	Máximo
11	95	8,6	8	6,6	3	27

*OBS: Palavras que possuem mais de um sentido possível foram somadas o número de vezes respectivo ao total de sentidos possíveis.

Tabela C.4: Número de palavras-chave pronunciadas pelo empresário para cada parte do questionário e no total.

Empresas	Parte A	Parte B	Parte C	Parte D	Texto Completo
Arezzo	41	122	35	57	255
Chilli Beans	47	56	11	57	171
Morana	65	57	21	71	214
Mundo Verde	9	11	20	54	94
Victor Hugo	24	107	53	25	209
Total	186	353	140	264	943

Tabela C.5: Frequência com que palavras-chave de cada grupo são mencionadas pelas teorias e pelos empresários (na totalidade da entrevista).

Empresas e Teorias	Empresa		Objetivos			Cenário		Mercado		Similaridade		Planejamento				Estratégias					Influenciadores				Total
	Forças	Fraquezas	Novos_Mercados	Posicionamento	Reduzir_Concorrência	Positivo	Negativo	Oportunidades	Desafios	Proximidade	Distância	Empreendedorismo	Planejamento	Oportunidade	Ausência	Conceitos	Internalização	Gradual	Relações	Gerenciamento	Aprendizado	Dificuldades	Competição	Risco	
Arezzo	34	1	3	12	0	20	8	31	3	10	13	9	45	14	2	22	1	2	4	5	3	2	11	0	255
Chilli Beans	52	0	0	4	0	1	1	7	4	1	7	3	22	1	1	24	0	7	0	10	5	17	2	2	171
Morana	17	0	5	7	1	10	16	14	5	3	11	3	44	4	0	17	0	12	3	9	18	11	2	2	214
Mundo Verde	20	0	0	1	0	4	14	14	0	3	4	3	12	0	0	10	0	0	0	3	1	1	4	0	94
Victor Hugo	73	4	0	10	0	1	4	14	0	0	3	4	17	0	0	29	5	2	2	4	13	9	14	1	209
Poder_Mercado	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	12
Ciclo_Produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	8
Internalização	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	8
Paradigma	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Uppsala	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	2	1	0	27
Escola_Nórdica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Competitividade	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	8
Gestão_Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Competências	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Conhecimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Interculturais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Total	215	6	9	36	3	36	45	81	13	22	51	25	142	19	3	107	8	28	15	41	48	43	36	6	1038

Tabela C.6: Frequência com que palavras-chave de cada grupo são mencionadas pelas teorias e pelos empresários na primeira parte (Por que sair) da entrevista.

Empresas e Teorias	Empres a		Objetivos			Cenári o		Mercad o		Similaridad e		Planejamento				Estratégias					Influenciadore s				
	Forças	Fraquezas	Novos_Mercados	Posicionamento	Reduzir_ Concorrência	Positivo	Negativo	Oportunidades	Desafios	Proximidade	Distância	Empreendedorismo	Planejamento	Oportunidade	Ausência	Conceitos	Internalização	Gradual	Relações	Gerenciamento	Aprendizado	Dificuldades	Competição	Risco	Total
Arezzo	14	1	0	3	0	5	0	1	0	2	1	2	1	2	2	2	0	0	1	0	0	0	4	0	41
Chilli Beans	16	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	1	3	1	1	8	0	5	0	3	2	4	0	0	47
Morana	2	0	3	5	0	7	4	1	0	1	3	1	14	0	0	3	0	6	0	5	10	0	0	0	65
Mundo Verde	5	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	9
Victor Hugo	11	1	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	2	0	0	0	0	0	4	0	24
Poder_Mercado	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	12
Ciclo_Produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	0	8
Internalização	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	8
Paradigma	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Uppsala	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	2	1	0	27
Escola_Nórdica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Competitividade	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	8
Gestão_Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Competências	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Conhecimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Interculturais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Total	67	3	4	13	2	12	6	5	3	8	17	7	25	3	3	19	4	16	7	18	20	7	11	1	281

Tabela C.7: Frequência com que palavras-chave de cada grupo são mencionadas pelas teorias e pelos empresários na segunda parte (Para onde ir) da entrevista.

Empresas e Teorias	Empres a		Objetivos			Cenári o		Mercad o		Similaridad e		Planejamento				Estratégias				Influenciadore s					
	Forças	Fraquezas	Novos_Mercados	Posicionamento	Reduzir_ Concorrência	Positivo	Negativo	Oportunidades	Desafios	Proximidade	Distância	Empreendedorismo	Planejamento	Oportunidade	Ausência	Conceitos	Internalização	Gradual	Relações	Gerenciamento	Aprendizado	Dificuldades	Competição	Risco	Total
Arezzo	11	0	1	5	0	10	7	15	3	6	10	1	29	5	0	8	0	1	2	1	3	1	3	0	12 2
Chilli Beans	16	0	0	1	0	1	0	2	0	1	3	0	5	0	0	8	0	1	0	2	3	11	0	2	56
Morana	9	0	2	1	1	3	6	7	5	0	1	1	6	0	0	4	0	1	3	3	1	2	0	1	57
Mundo Verde	0	0	0	0	0	1	0	7	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11
Victor Hugo	44	2	0	6	0	0	0	11	0	0	3	1	4	0	0	14	0	0	0	1	7	8	6	0	10 7
Poder_Mercado	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	12
Ciclo_Produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	8
Internalização	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	8
Paradigma	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Uppsala	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	2	1	0	27
Escola_Nórdica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Competitividade	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	8
Gestão_Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Competências	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Conhecimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Interculturais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Total	99	3	4	15	3	15	15	43	9	12	30	9	46	5	0	39	2	8	11	17	22	25	12	4	44 8

Tabela C.8: Frequência com que palavras-chave de cada grupo são mencionadas pelas teorias e pelos empresários na terceira parte (Como entrar) da entrevista.

Empresas e Teorias	Empres a		Objetivos			Cenári o		Mercad o		Similaridad e		Planejamento				Estratégias					Influenciadore s				
	Forças	Fraquezas	Novos_Mercados	Posicionamento	Reduzir_ Concorrência	Positivo	Negativo	Oportunidades	Desafios	Proximidade	Distância	Empreendedorismo	Planejamento	Oportunidade	Ausência	Conceitos	Internalização	Gradual	Relações	Gerenciamento	Aprendizado	Dificuldades	Competição	Risco	Total
Arezzo	5	0	0	0	0	4	1	7	0	2	1	2	3	0	0	6	0	0	0	0	0	0	4	0	35
Chilli Beans	5	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	11
Morana	1	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	0	4	1	0	2	0	4	0	0	3	1	0	0	21
Mundo Verde	2	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	3	0	0	8	0	0	0	3	1	0	0	0	20
Victor Hugo	7	0	0	0	0	1	4	0	0	0	0	3	6	0	0	15	2	2	1	2	6	1	2	1	53
Poder_Mercado	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	12
Ciclo_Produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	8
Internalização	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	8
Paradigma	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Uppsala	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	2	1	0	27
Escola_Nórdica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Competitividade	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	8
Gestão_Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Competências	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Conhecimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Interculturais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Total	39	1	1	4	2	5	11	11	1	9	14	9	19	1	0	36	4	11	7	16	18	5	9	2	235

Tabela C.9: Frequência com que palavras-chave de cada grupo são mencionadas pelas teorias e pelos empresários na quarta parte (Como se adaptar ao novo local) da entrevista.

Empresas e Teorias	Empres a		Objetivos			Cenári o		Mercad o		Similaridad e		Planejamento				Estratégias				Influenciadore s					
	Forças	Fraquezas	Novos_Mercados	Posicionamento	Reduzir_ Concorrência	Positivo	Negativo	Oportunidades	Desafios	Proximidade	Distância	Empreendedorismo	Planejamento	Oportunidade	Ausência	Conceitos	Internalização	Gradual	Relações	Gerenciamento	Aprendizado	Dificuldades	Competição	Risco	Total
Arezzo	4	0	2	4	0	1	0	8	0	0	1	4	12	7	0	6	1	1	1	4	0	1	0	0	57
Chilli Beans	15	0	0	1	0	0	0	4	2	0	4	1	13	0	0	8	0	1	0	4	0	2	2	0	57
Morana	5	0	0	0	0	0	4	6	0	0	7	1	20	3	0	8	0	1	0	1	4	8	2	1	71
Mundo Verde	13	0	0	1	0	3	13	3	0	3	4	0	8	0	0	1	0	0	0	0	1	4	0	54	
Victor Hugo	11	1	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	3	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	0	25
Poder_Mercado	0	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	0	0	1	0	12
Ciclo_Produto	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	8
Internalização	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	0	0	8
Paradigma	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Uppsala	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	8	0	0	0	0	0	0	0	2	2	7	2	1	0	27
Escola_Nórdica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Competitividade	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	1	1	8
Gestão_Estratégica	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	5
Competências	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Conhecimento	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3
Interculturais	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8
Total	67	2	3	10	2	4	19	25	3	8	29	9	58	10	0	28	4	8	8	20	12	15	13	2	359

Tabela C.10: Teorias mais próximas a cada empresa, nas quatro partes da entrevista e na totalidade do texto.

Empresas	Etapas		
	Texto Completo	Porque sair	Para onde ir
Arezzo	Escola Nórdica	Conhecimento	Poder de Mercado
Morana	Uppsala	Poder de Mercado	Poder de Mercado
Mundo Verde	Escola Nórdica	Competitividade	Escola Nórdica
Chilli Beans	Competitividade	Competências	Uppsala/Competitividade
Vitor Hugo	Competitividade	Competitividade/Conhecimento	Competitividade
Empresas	Etapas		
	Como entrar	Como se adaptar	
Arezzo	Paradigma Eclético	Competitividade	
Morana	Conhecimento	Paradigma Eclético	
Mundo Verde	Competências	Internalização	
Chilli Beans	Competências	Gestão Estratégica/Poder de Mercado	
Vitor Hugo	Competências	Paradigma Eclético	

Apêndice D

Gráficos da análise descritiva

Gráfico D.1: Gráfico de barras das frequências com que palavras-chave de cada grupo foram mencionadas pelos empresários, para os temas Empresa e Objetivos.

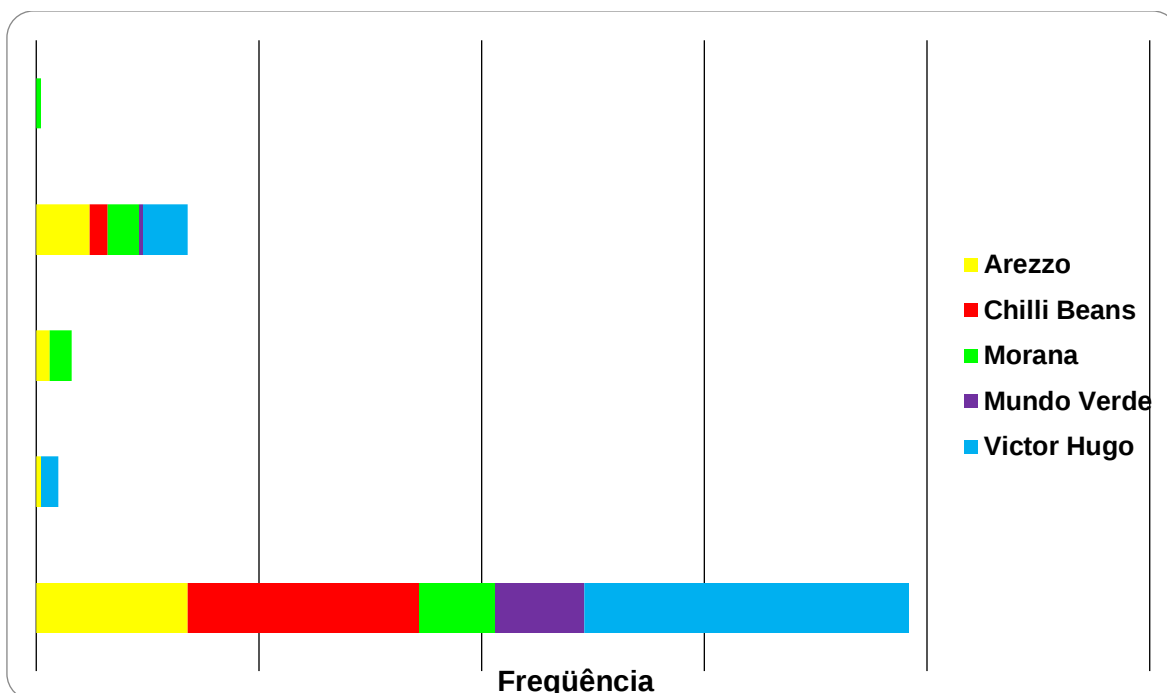


Gráfico D.2: Gráfico de barras das freqüências com que palavras-chave de cada grupo foram mencionadas pelos empresários, para os temas Cenário, Mercado e Similaridades.

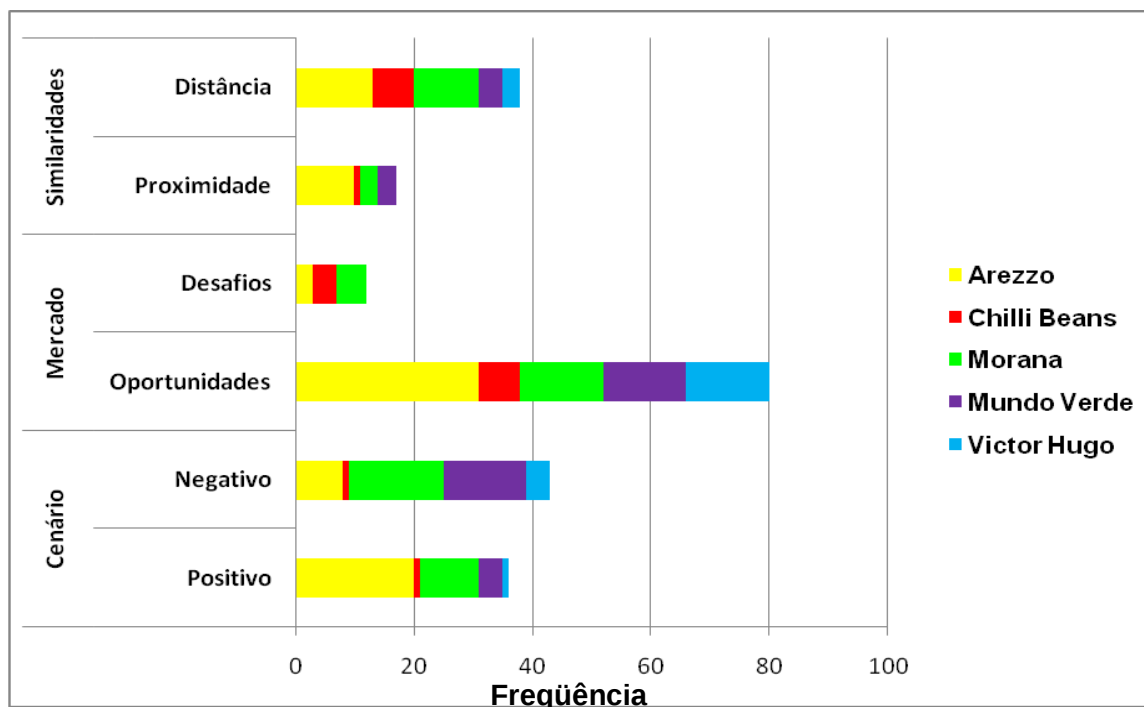


Gráfico D.3: Gráfico de barras das freqüências com que palavras-chave de cada grupo foram mencionadas pelos empresários, para os temas Planejamento e Estratégias.

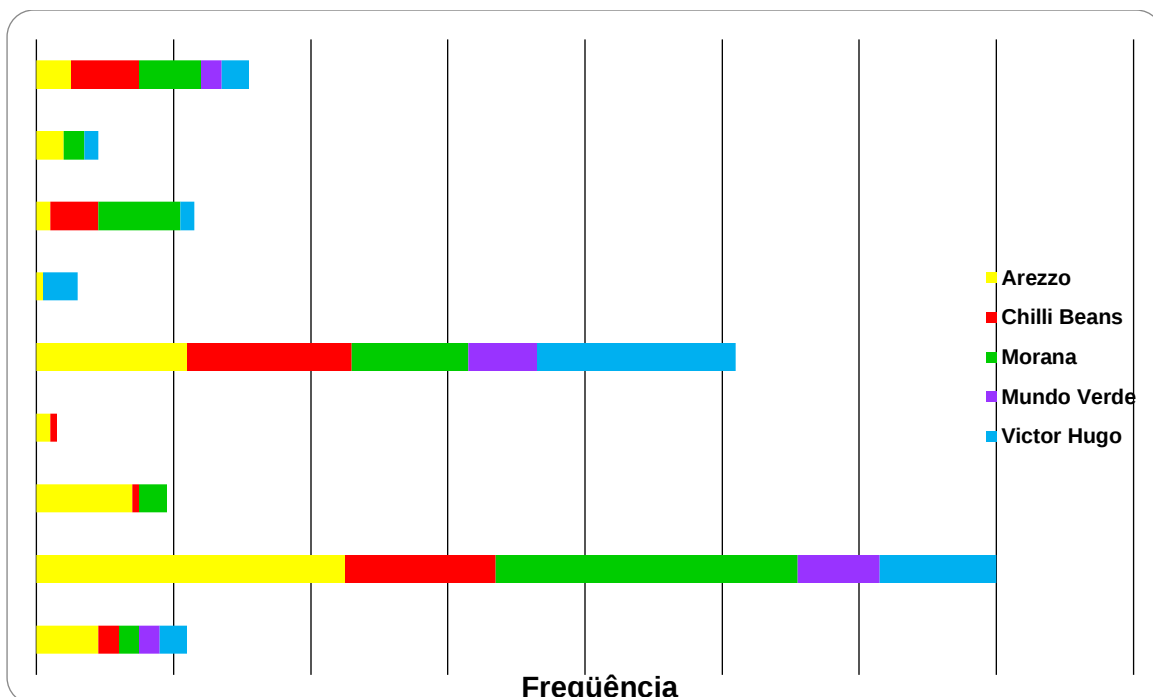


Gráfico D.4: Gráfico de barras das frequências com que palavras-chave de cada grupo foram mencionadas pelos empresários, para o tema Influenciadores.

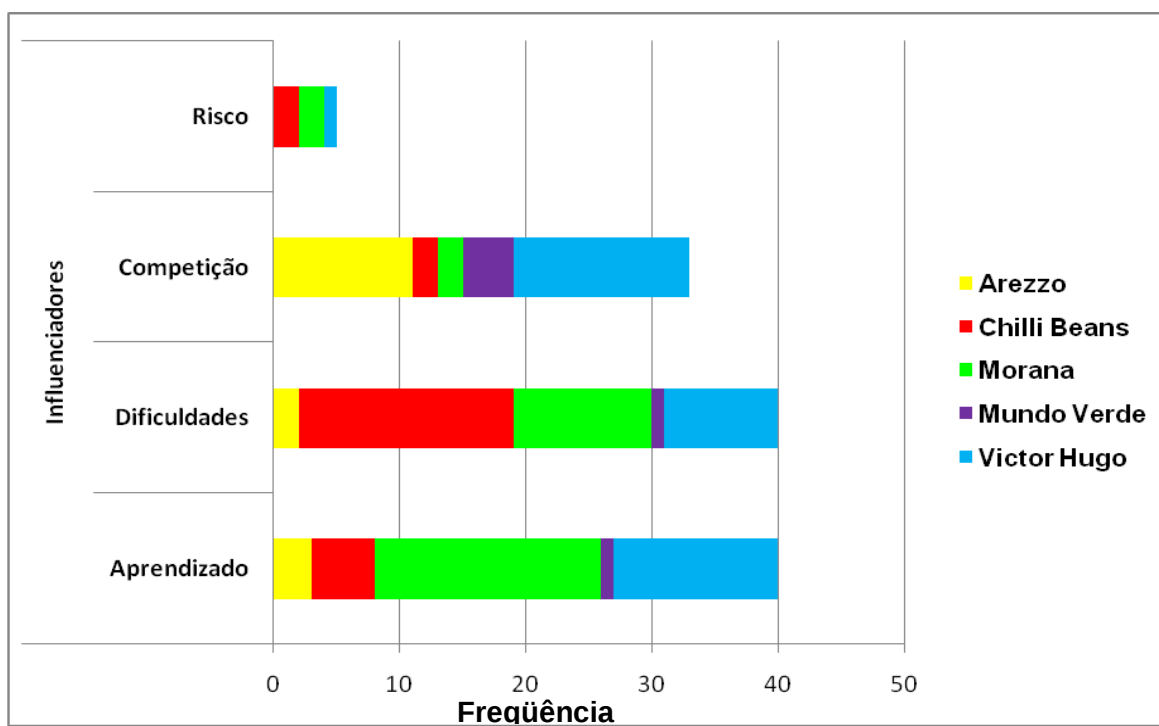


Gráfico D.5: Proporções das palavras-chave dos grupos pronunciadas por cada empresário e cada teoria, para os temas Empresa e Objetivos.

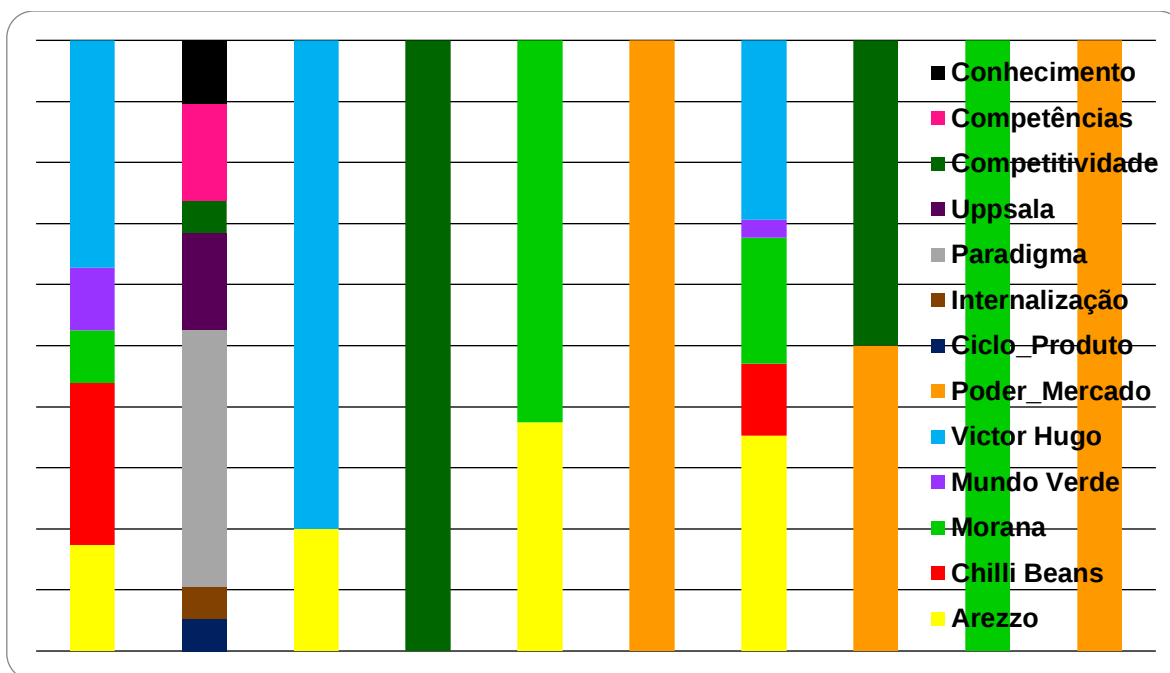


Gráfico D.6: Proporções das palavras-chave dos grupos pronunciadas por cada empresário e cada teoria, para os temas Cenário e Mercado.

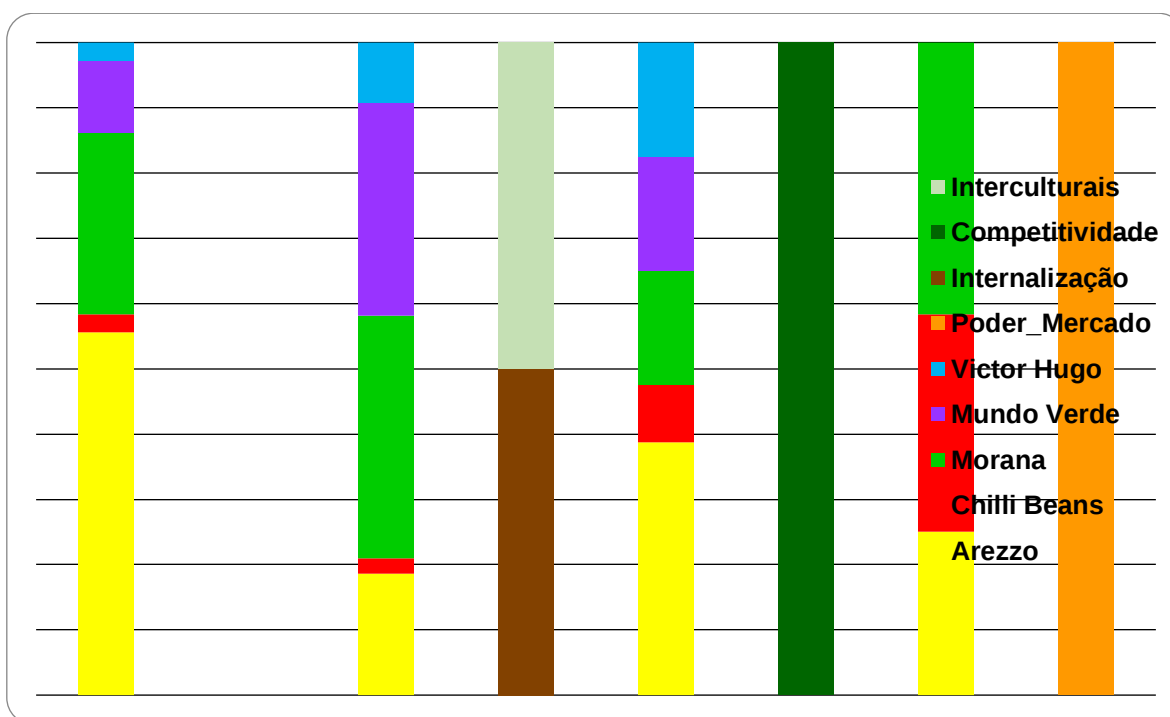


Gráfico D.7: Proporções das palavras-chave dos grupos pronunciadas por cada empresário e cada teoria, para os temas Similaridades e Planejamento.

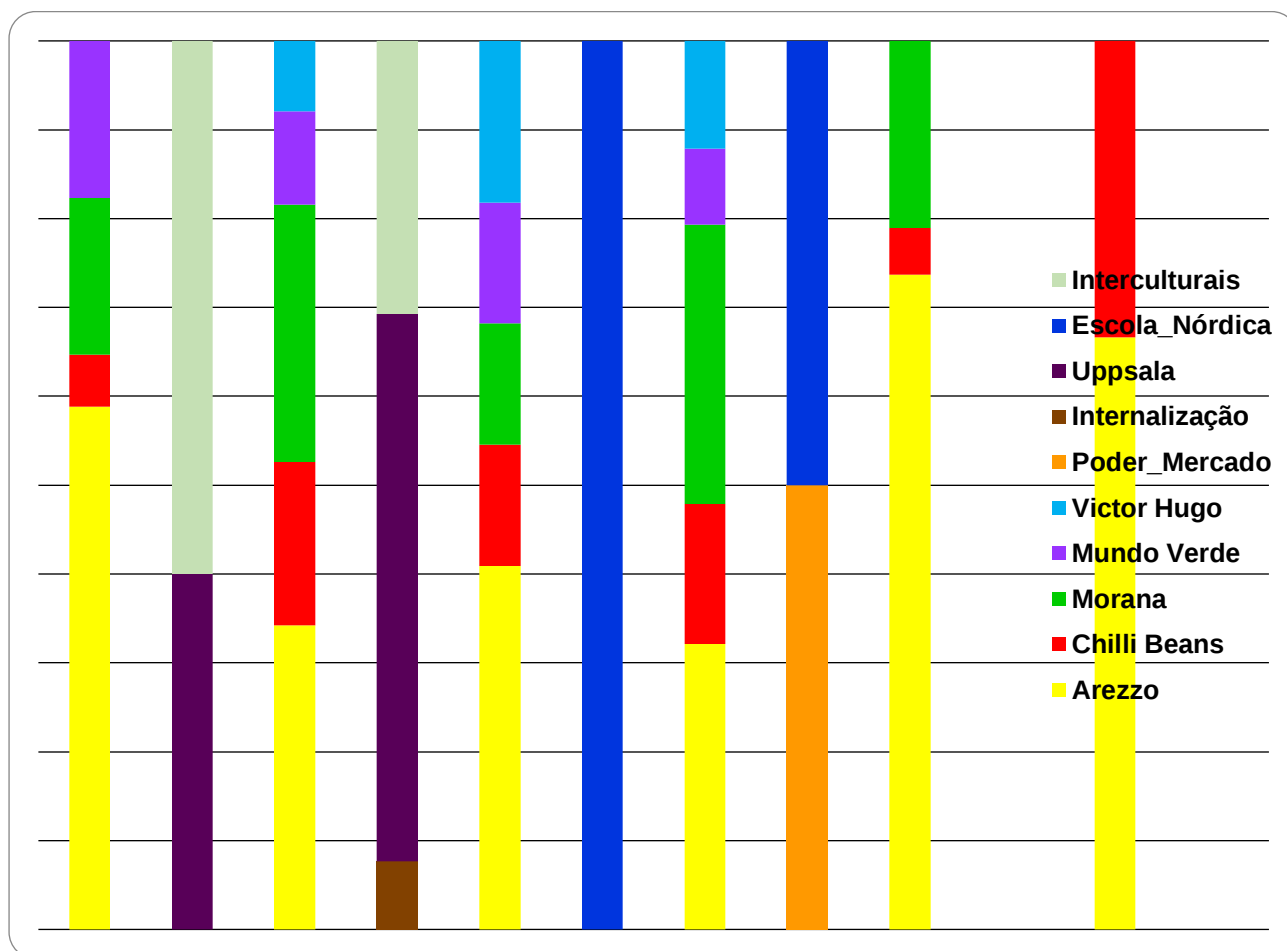
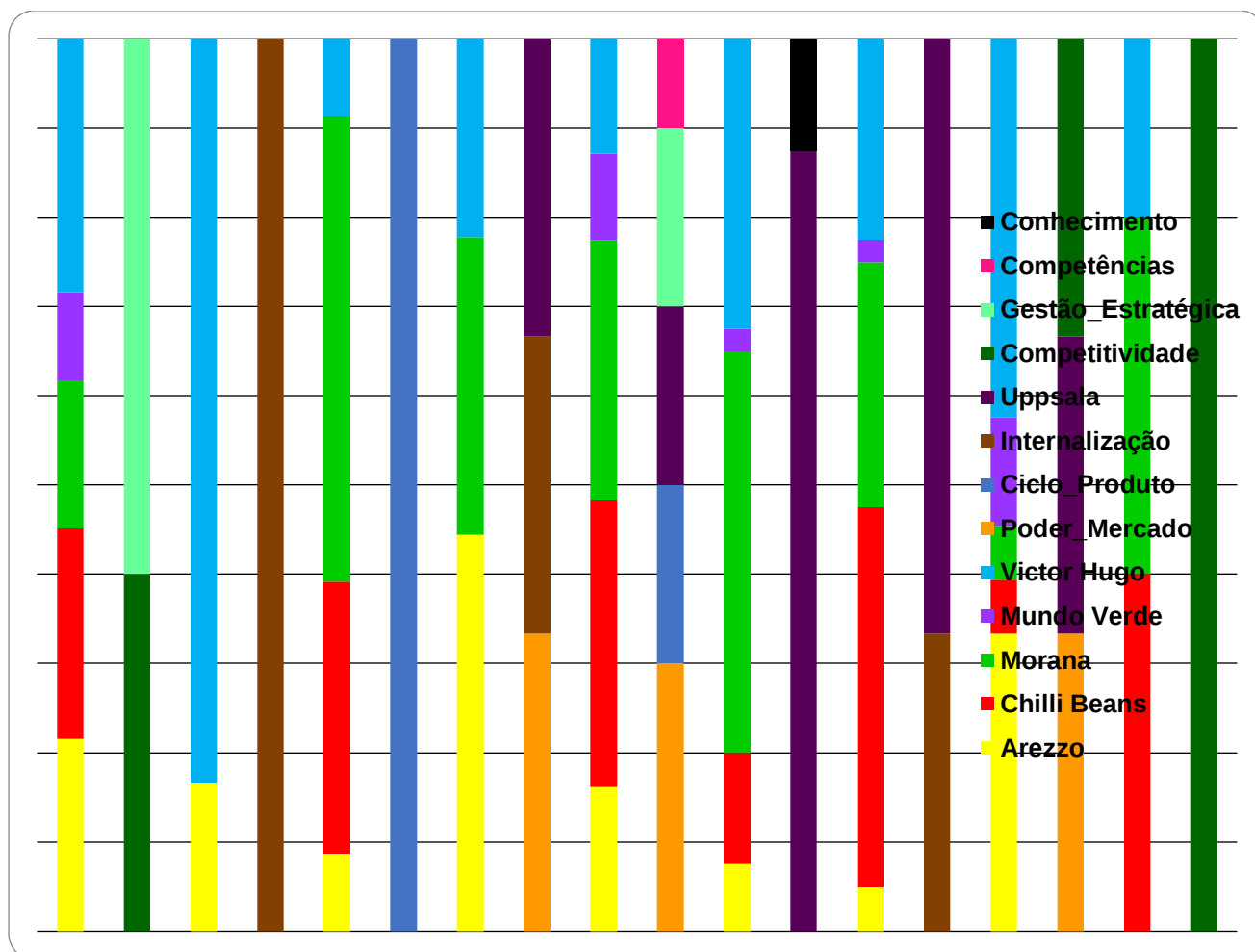


Gráfico D.8: Proporções das palavras-chave dos grupos pronunciadas por cada empresário e cada teoria, para os temas Estratégias e Influenciadores.



Apêndice E

Gráficos da análise de correspondência

**Gráfico E.1: Gráfico de análise de correspondência com as empresas e as teorias,
para o texto completo.**

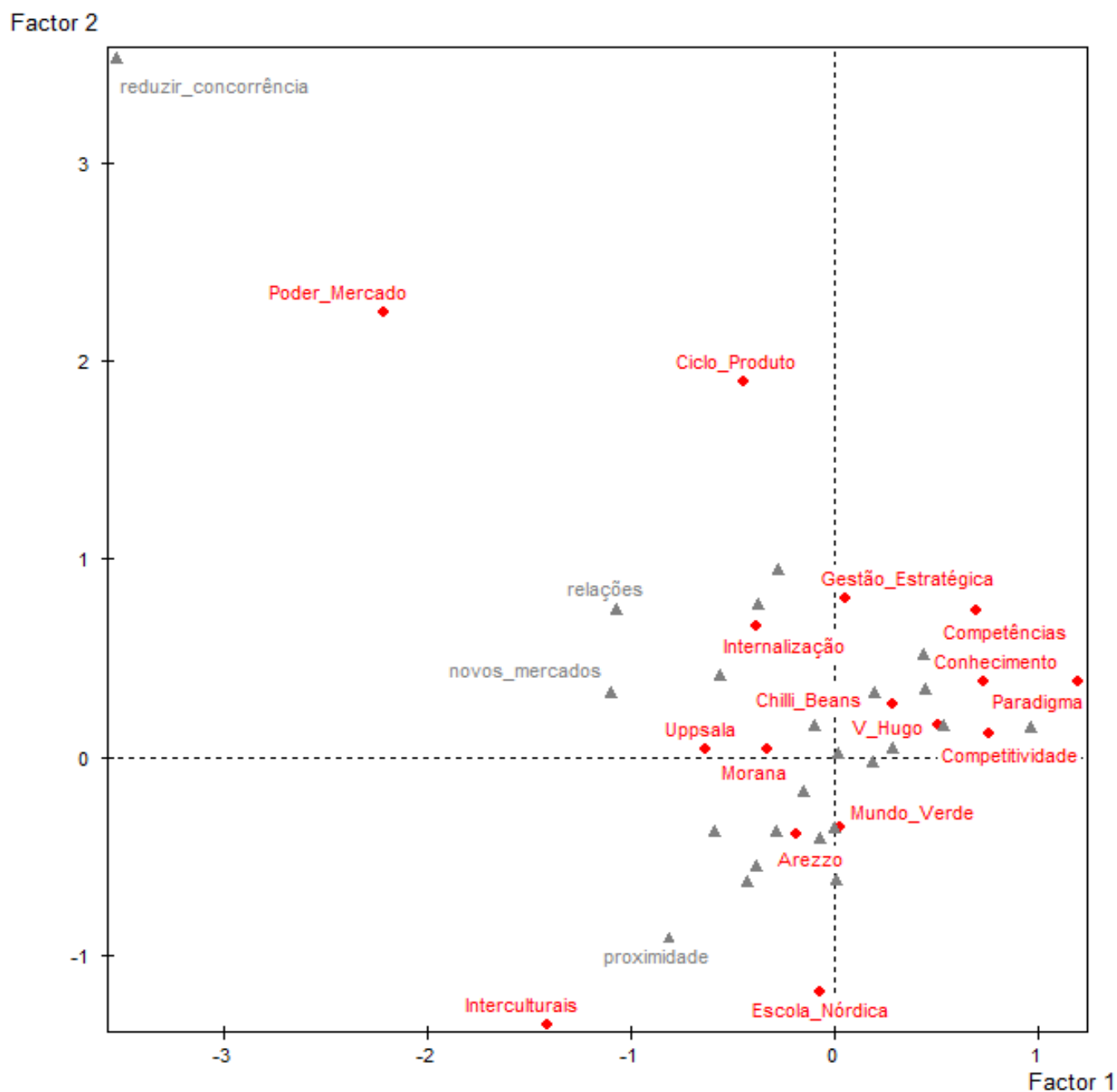


Gráfico E.2: Imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos do Gráfico E.1.



Gráfico E.3: Gráfico de análise de correspondência somente com as empresas, para o texto completo.

Factor 2

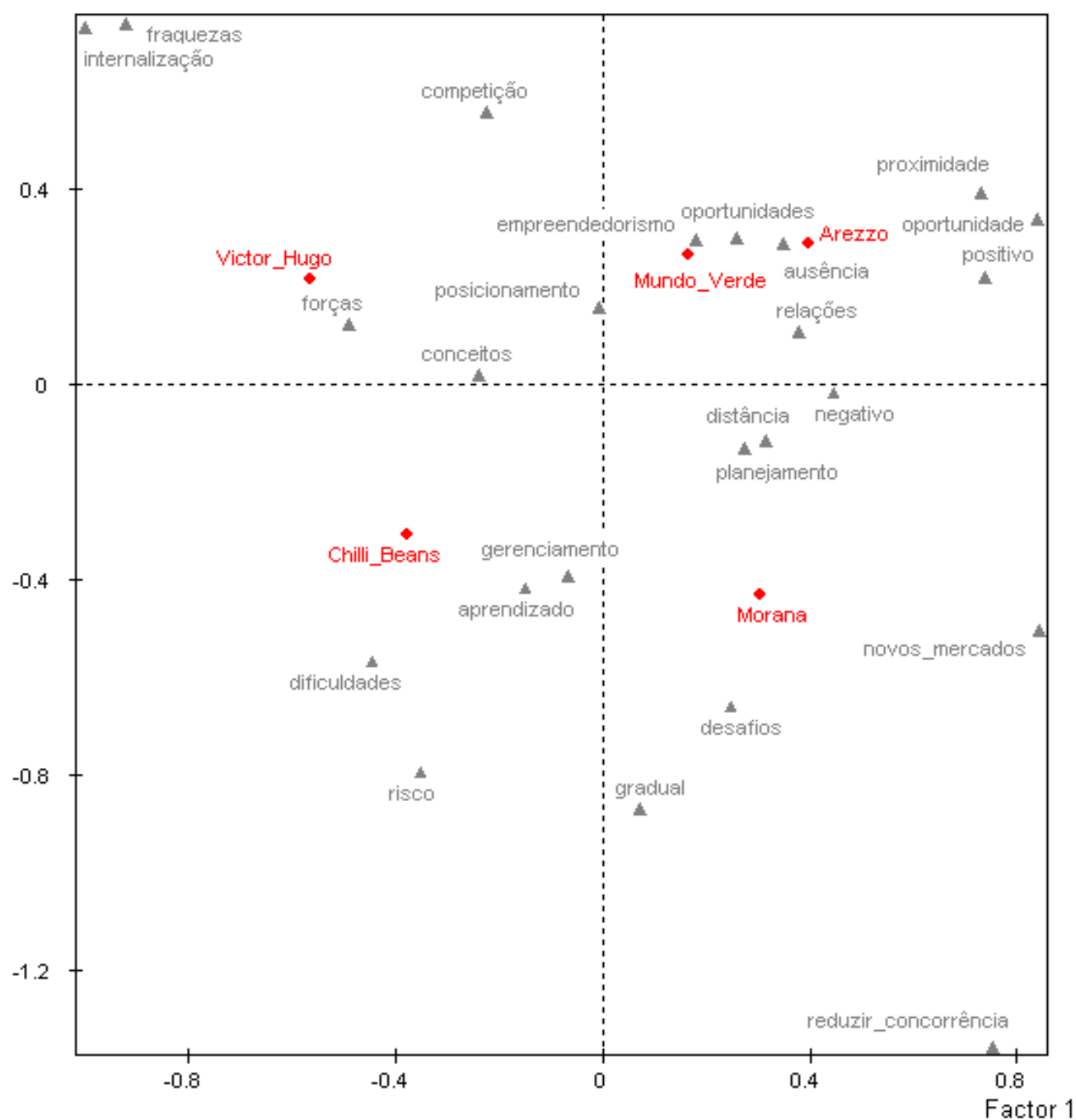


Gráfico E.4: Gráfico de análise de correspondência com as empresas e as teorias, para a primeira parte do texto (Por que sair).

Factor 2



Gráfico E.5: Gráfico de análise de correspondência somente com as empresas, para a primeira parte do texto (Por que sair).

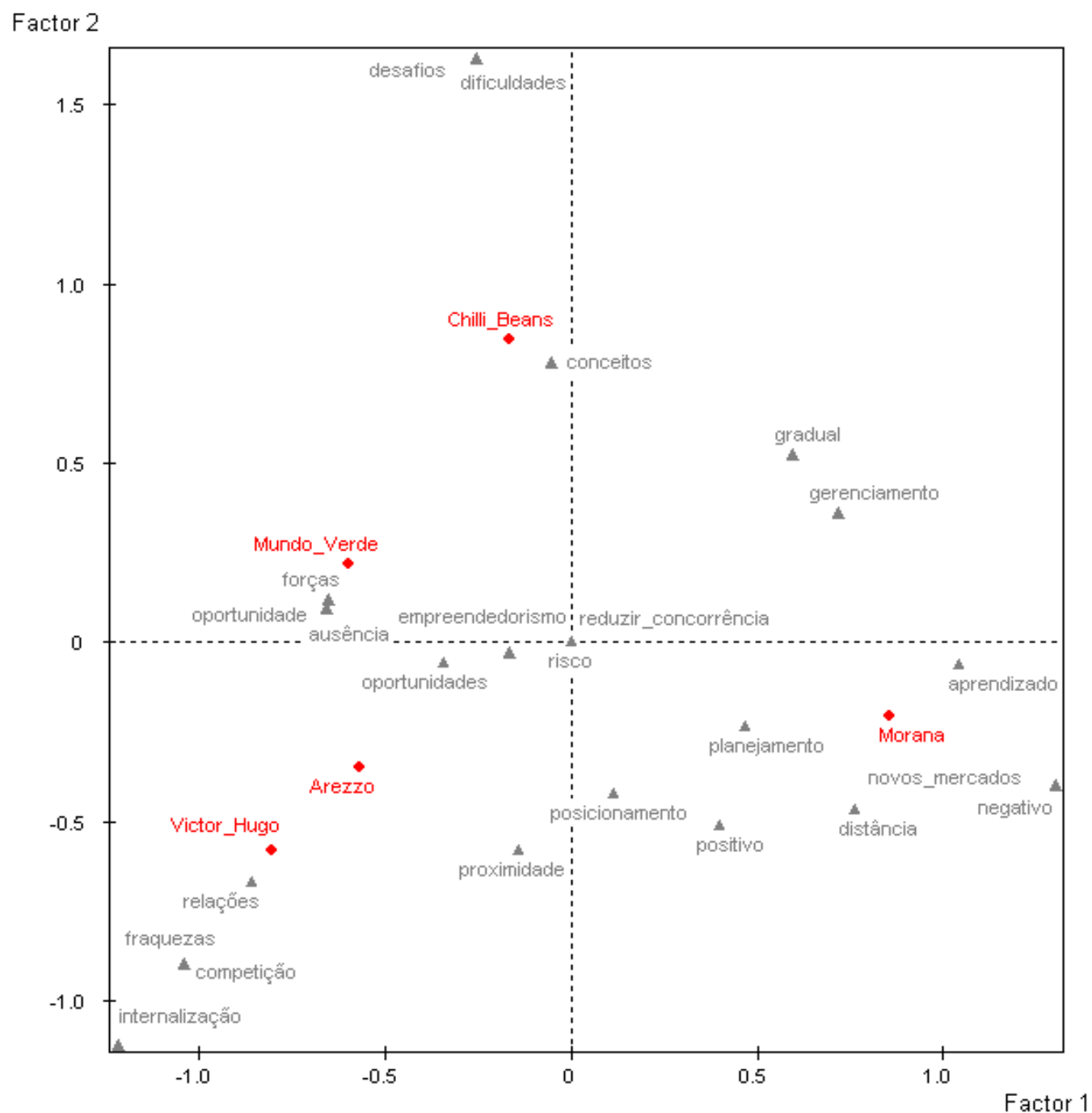


Gráfico E.6: Gráfico de análise de correspondência com as empresas e as teorias, para a segunda parte do texto (Para onde ir).

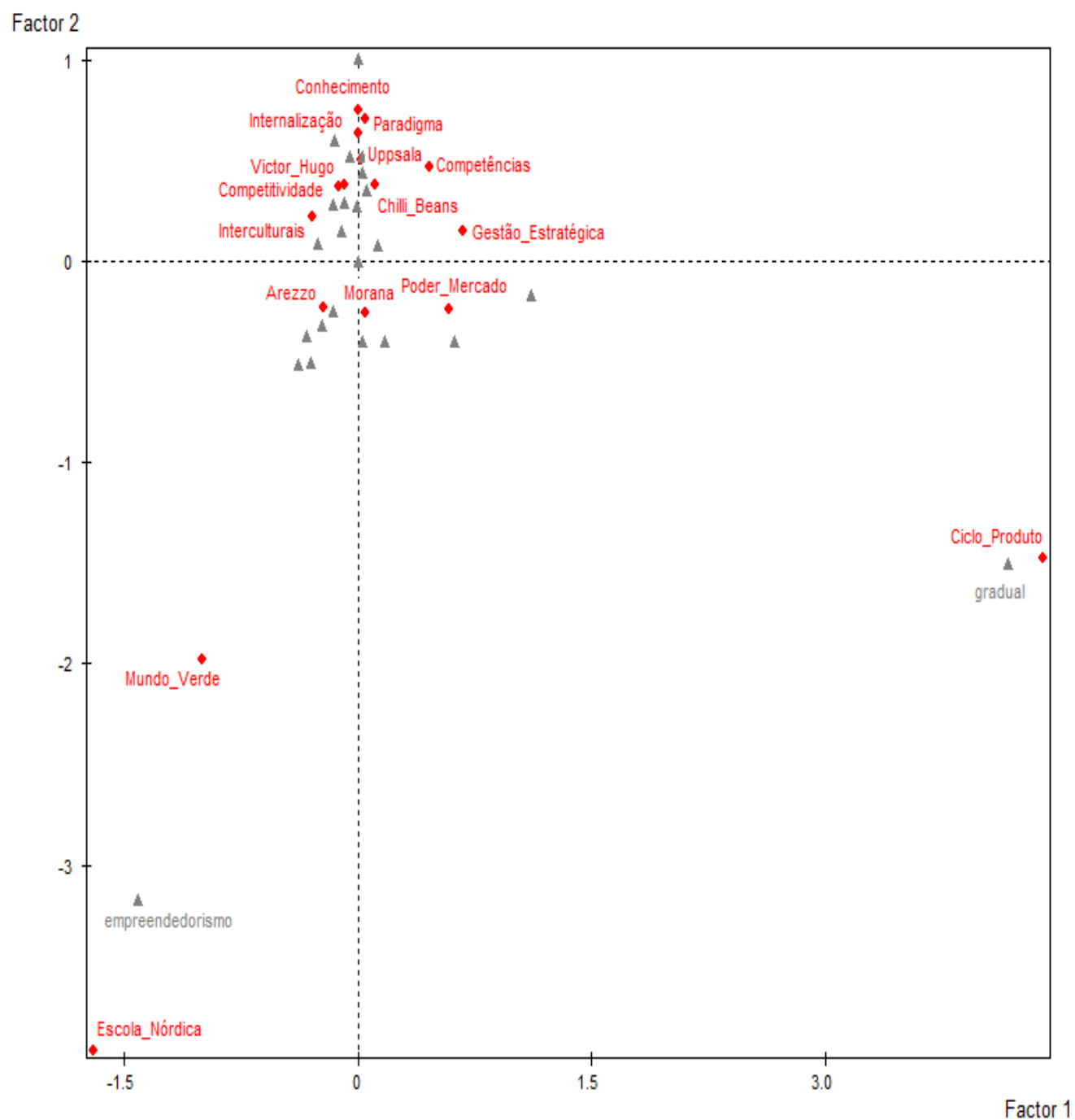


Gráfico E.7: Imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos do Gráfico E.6.

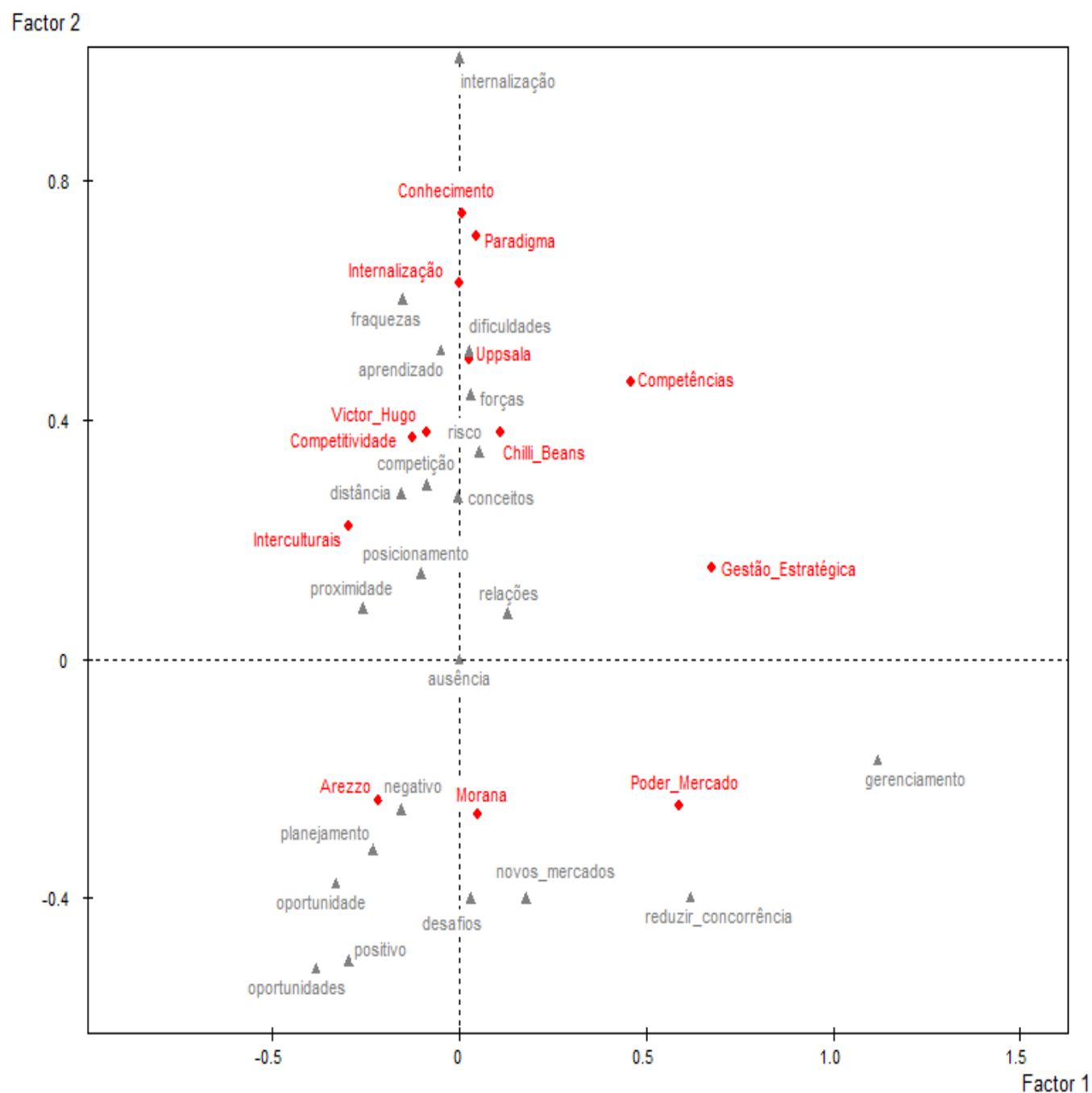


Gráfico E.8: Gráfico de análise de correspondência somente com as empresas, para a segunda parte (Para onde ir) do texto.

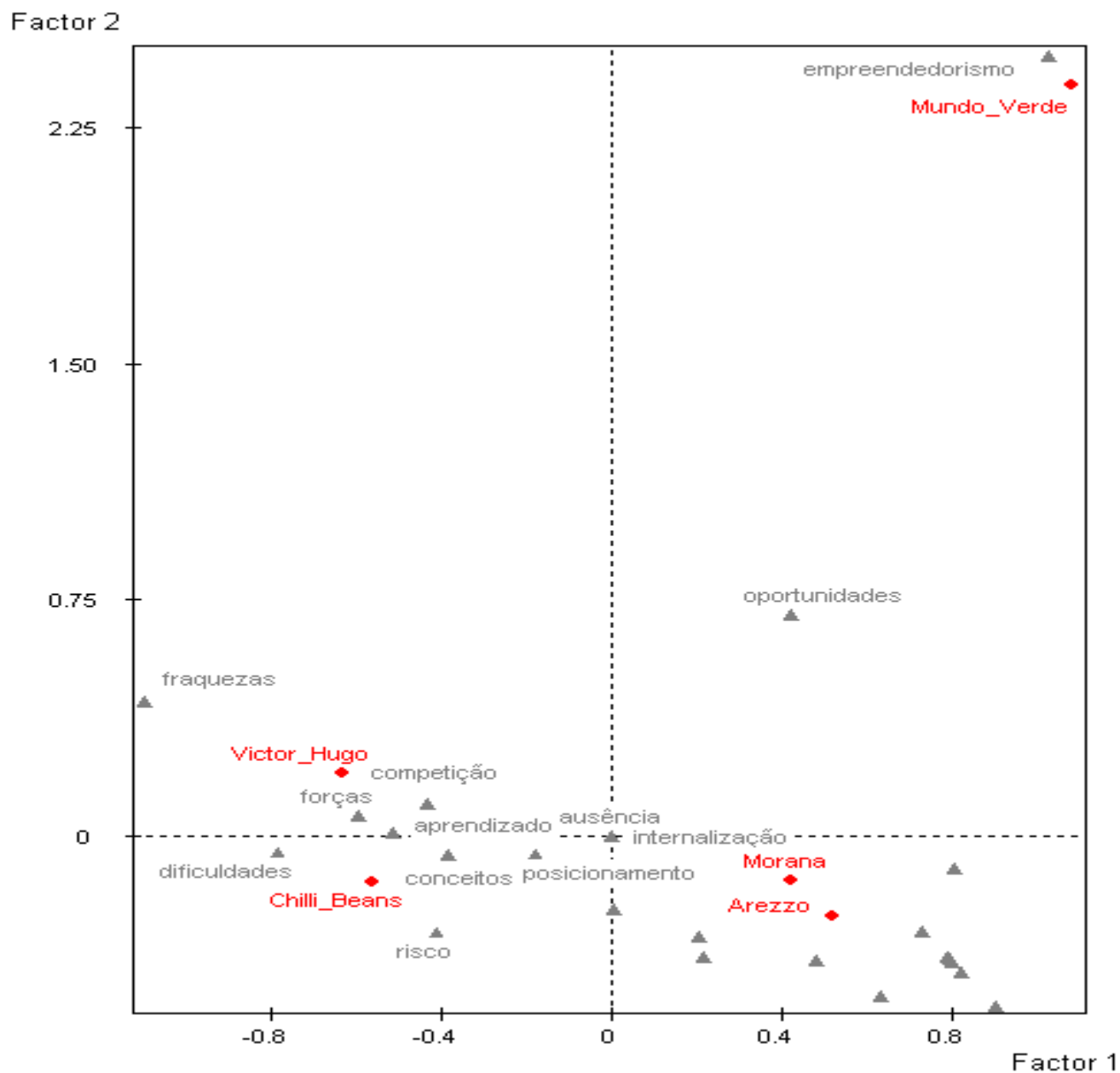


Gráfico E.9: Imagem ampliada da região inferior direita do Gráfico E.8 (na qual não constam as palavras correspondentes aos ícones).

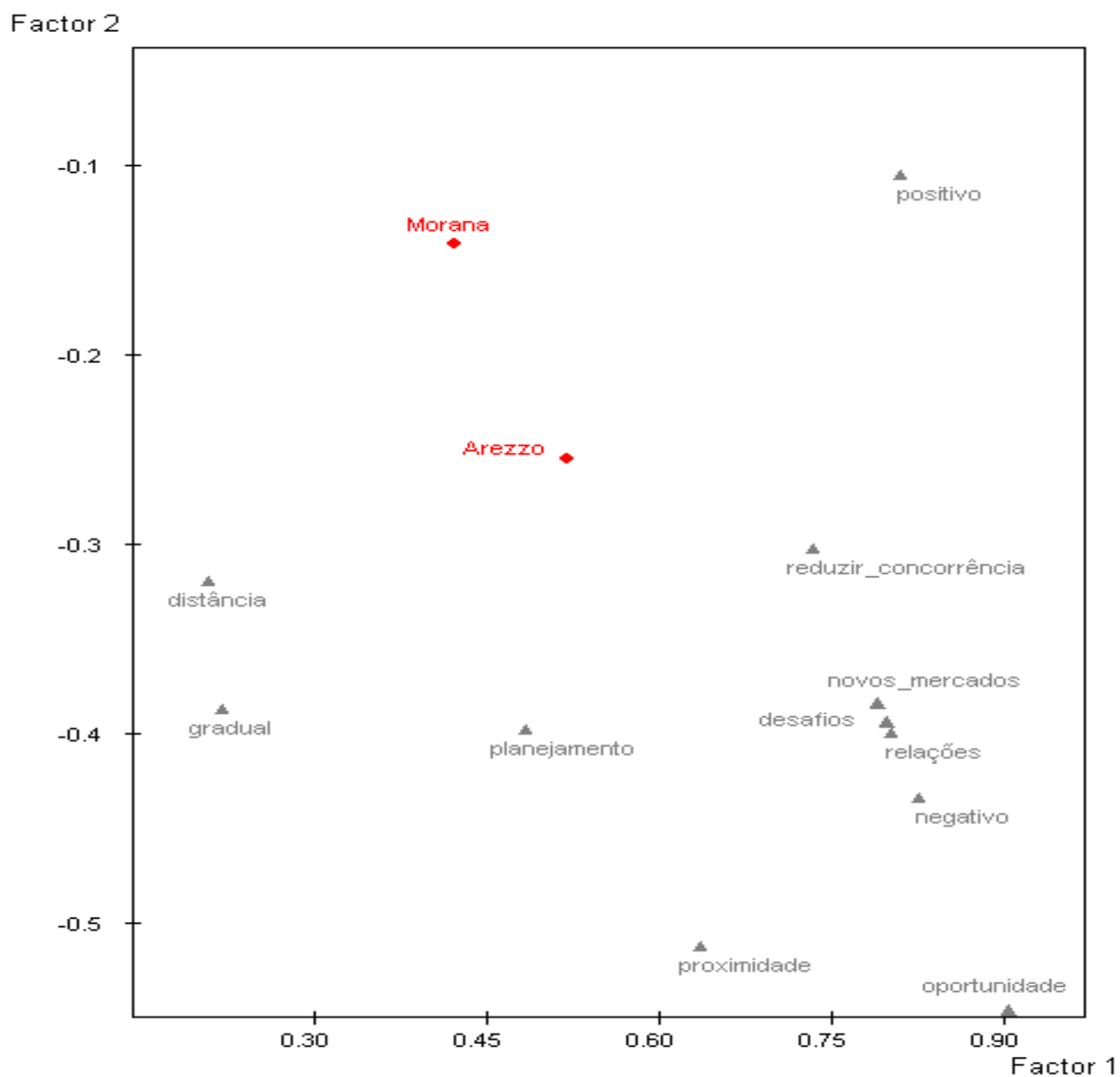


Gráfico E.10: Gráfico de análise de correspondência com as empresas e as teorias, para a terceira parte do texto (Como entrar).

Factor 2



Gráfico E.11: Imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos do Gráfico E.10.



Gráfico E.12: Gráfico de análise de correspondência somente com as empresas, para a terceira parte (Como entrar) do texto.

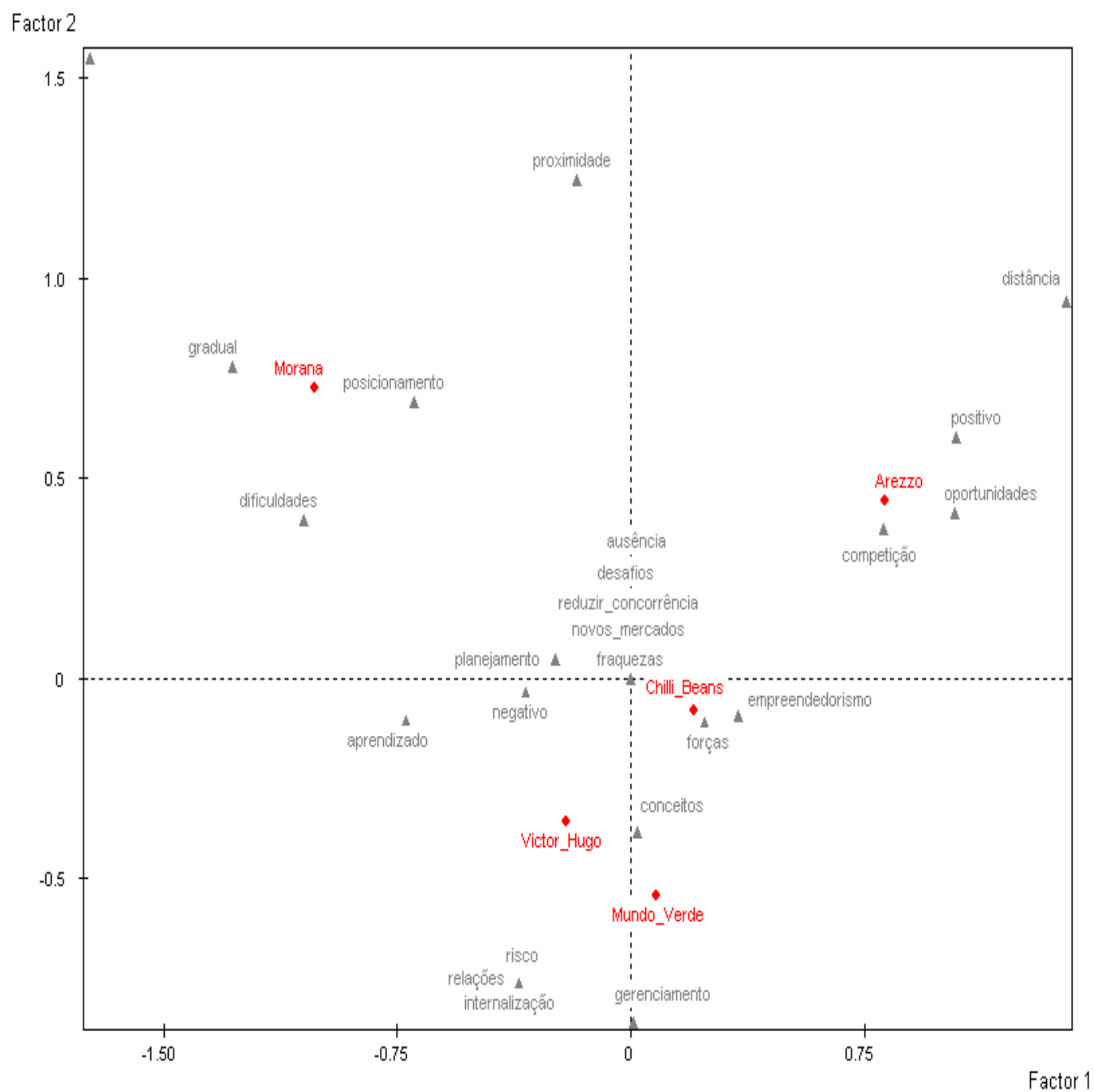


Gráfico E.13: Gráfico de análise de correspondência com as empresas e as teorias, para a quarta parte do texto (Como se adaptar ao novo local).

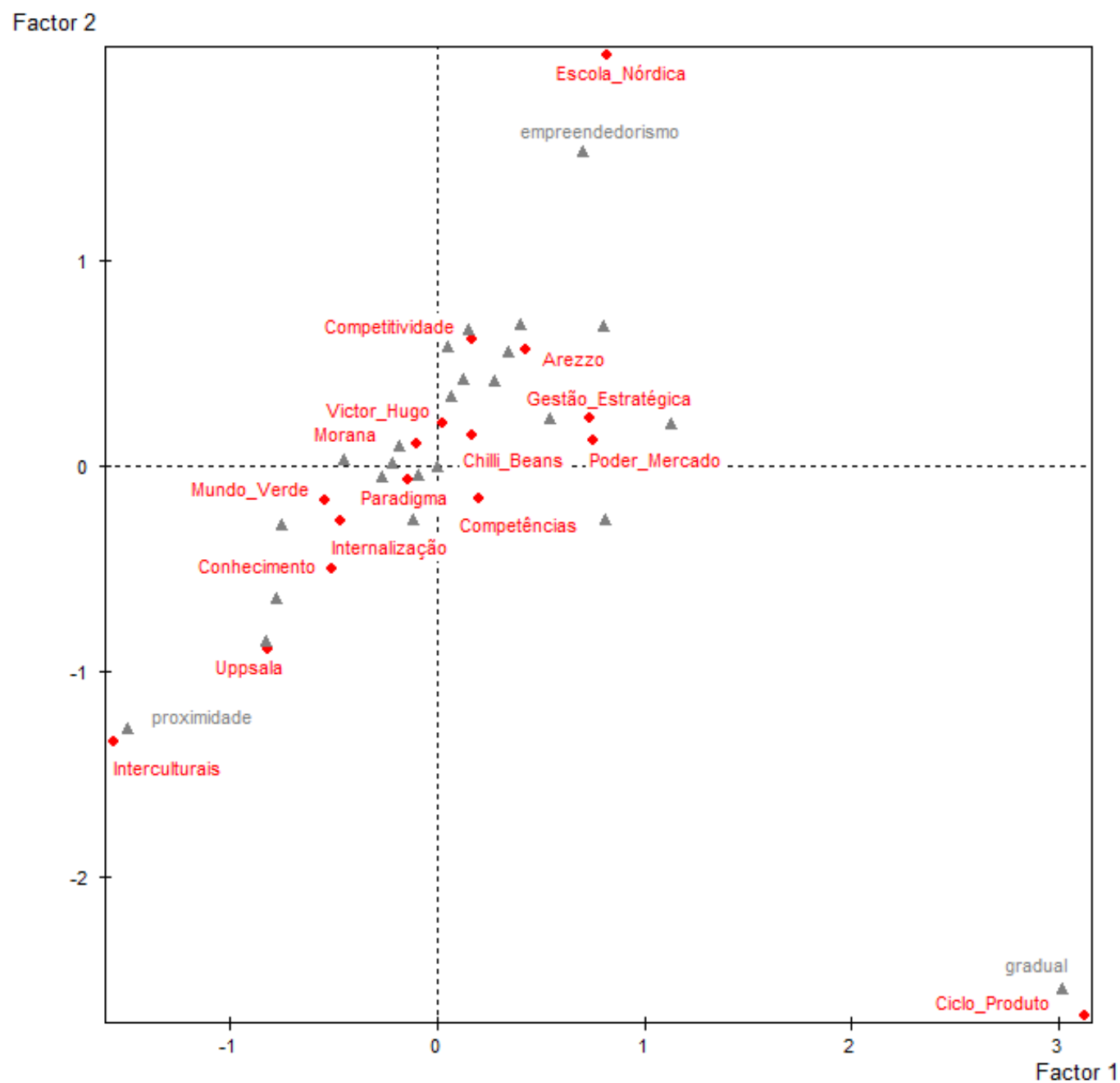


Gráfico E.14: Imagem ampliada da região de maior concentração dos pontos do Gráfico E.13.

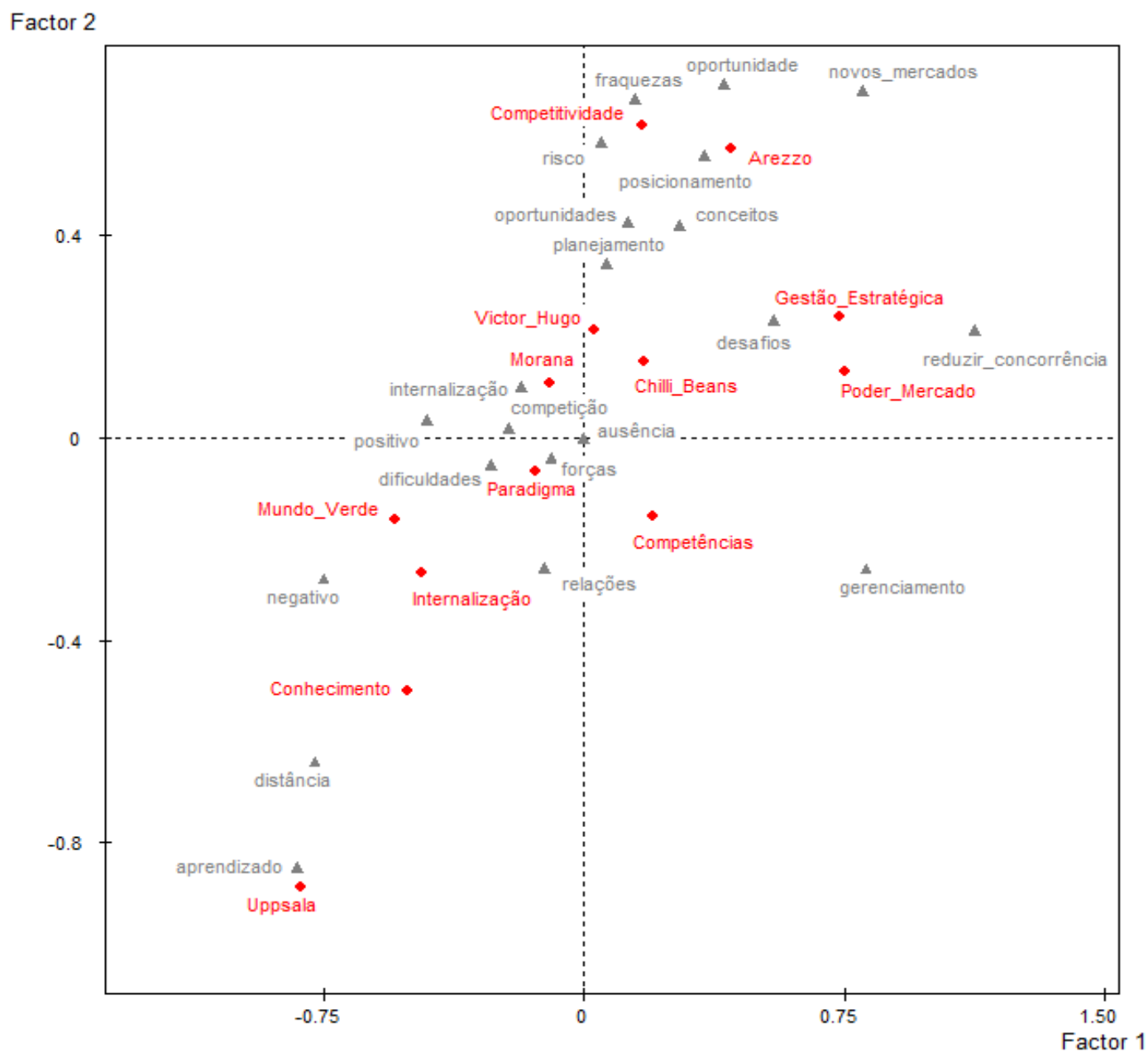


Gráfico E.15: Gráfico de análise de correspondência somente com as empresas, para a quarta parte (Como se adaptar ao novo local) do texto.

Factor 2

