



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Integração Produtiva no MERCOSUL: Uma análise dos fatores que interferem no processo de internacionalização da produção de firmas brasileiras

Wagner Junior Ladeira

Porto Alegre, 2011

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO**

Wagner Junior Ladeira

Integração Produtiva no MERCOSUL: Uma análise dos fatores que interferem no processo de internacionalização da produção de firmas brasileiras

Tese de doutorado, apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Porto Alegre, 2011



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BANCA EXAMINADORA:

A handwritten signature in blue ink, reading 'Marcia Dutra de Barcellos', written over a horizontal line.

Profa. Dra. Marcia Dutra de Barcellos

PPGA/EA/UFRGS

A handwritten signature in blue ink, reading 'Luciana Marques Vieira', written over a horizontal line.

Profa. Dra. Luciana Marques Vieira

UNISINOS

A handwritten signature in blue ink, reading 'José Antonio do Valle Antunes Junior', written over a horizontal line.

Prof. Dr. José Antonio do Valle Antunes Junior

UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Walter Meucci Nique

Área de Concentração: Marketing

Curso: Doutorado

Porto Alegre, 12 de dezembro de 2011.

CIP - Catalogação na Publicação

Ladeira, Wagner Junior

Integração Produtiva no MERCOSUL: Uma análise dos fatores que interferem no processo de internacionalização da produção de firmas brasileiras / Wagner Junior Ladeira. -- 2011. 209 f.

Orientador: Walter Meucci Nique.

Tese (Doutorado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2011.

1. Integração Produtiva. 2. Teoria da Firma. 3. Blocos Econômicos. 4. MERCOSUL. 5. Modelagem de Equações Estruturais. I. Nique, Walter Meucci, orient. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Senhor, dá-me a conhecer meu fim
e qual a medida dos meus dias,
para que eu compreenda
como sou efêmero!
Eis que fizeste meus dias da
largura de palmos,
e a duração da minha vida é
quase nada diante de ti.
O homem, seja quem for,
é apenas um sopro.
(SALMO 39)

Agradeço a Santa Rita de Cássia, por me cobrir com vosso manto nas horas mais difíceis e me aliviar o peso da cruz. De joelhos, aos vossos pés, estendendo a vós minhas mãos em agradecimento.

Aos meus amados José Marcos Alves Ladeira e Maria Neida Lana Ladeira, por me darem e ensinarem tudo que tenho nesta vida.

A Jaciane e Sófia, por entenderem, nesses últimos três anos, minhas ausências quando inúmeras vezes vivi plenamente o papel de pesquisador, esquecendo do mundo maravilhoso que tenho com elas.

Ao professor Jaime Evaldo Fensterseifer, pelas orientações iniciais e sugestões no projeto de tese, e ao professor Walter Meucci Nique, por me acolher e orientar nos momentos de transição do doutorado.

Aos amigos e pesquisadores Alisson Maeher, Clécio Falcão, Diego Marconato, Gustavo Dalmarco, Marlon Dalmoro e Rafael Lubeck, por filosofarem comigo sobre tese e vida.

Aos meus alunos de graduação e pós-graduação do Senac (Porto Alegre e Pelotas), Unisinos (São Leopoldo e Caxias) e Unilasalle, por me auxiliarem na pesquisa de campo.

RESUMO

A integração produtiva com o MERCOSUL, nos últimos, anos tem recebido uma atenção especial na agenda de políticas internacionais do governo brasileiro. Esse fato pode ser explicado pelo número crescente de empresas brasileiras que procuram integrar sua produção com empresas da Argentina, Uruguai, Paraguai e Venezuela. Dentro desse contexto, o objetivo geral desta tese é analisar as relações funcionais dos fatores relacionados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos que interferem nas estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Para entender o objeto de estudo desta tese, foi desenvolvida uma base teórica com foco nas abordagens epistemológicas das estratégias de integração produtiva, na teoria da firma e na formação de blocos econômicos. Logo após, foi apresentado um modelo teórico, fundamentado em hipóteses, as quais são baseadas na abordagem teórica da firma e nos estudos de formação de blocos econômicos. A pesquisa realizada utilizou uma abordagem mista, dividida em três etapas. Na primeira etapa, foram coletados 137 questionários, e serviu para a purificação do instrumento de Coleta de Dados. Na segunda etapa, com a coleta final de 516 respondentes, foi feita a análise dos dados quantitativos. Para isso, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), avaliando individualmente os construtos e discutindo as relações do modelo estrutural e suas hipóteses. Logo após a interpretação dos dados quantitativos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para interpretar as relações validadas ou não na MEE. Nessa fase, foram realizadas 11 entrevistas semiestruturadas, que tiveram como objetivo analisar os achados teóricos e empíricos do trabalho. Após a validação e análise do modelo, foram feitas as considerações finais dos achados desta pesquisa. Constatou-se que a integração produtiva no MERCOSUL trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem (influenciam) sua prática. Como pode ser depreendida na base teórica e na análise dos resultados, a materialização dos benefícios da integração envolve um profundo processo de reorganização estratégica da estrutura produtiva das empresas e dos países-membros do MERCOSUL. Desse modo, o presente estudo pretendeu contribuir para a discussão dos estudos de internacionalização da produção em blocos econômicos, incentivando futuros debates que venham a contribuir para a evolução desse campo.

Palavras-chave: integração produtiva, teoria da firma, blocos econômicos e MERCOSUL.

ABSTRACT

In recent years, the productive integration with Mercosur has received special attention in the international political agenda of the Brazilian government. This fact can be explained by the increasing number of Brazilian companies that seek to integrate their production with companies in Argentina, Uruguay, Paraguay and Venezuela. Within this context the overall aim of this thesis is to analyze the functional relationships of the factors related to the nature of the firm and the formation of economic blocs that interfere with productive integration strategies in MERCOSUR. To understand the subject matter of this thesis, it was developed a theoretical basis with a focus on epistemological approaches of integration strategies in production, the theory of the firm and the formation of economic blocs. Soon after, it was presented a theoretical model based on assumptions related to the theoretical approach of the firm and in studies about the formation of economic blocs. The survey used a mixed approach, divided into three steps. In the first stage 137 questionnaires were collected. This first stage was the cleansing function of the instrument Data Collection. In the second stage, with the final collection of 516 respondents, it was analyzed the quantitative data. For this matter we used the Structural Equation Modeling (MEE), evaluating the individual constructs and discussing the relationships of the structural model and its assumptions. Soon after the interpretation of quantitative data, we used the technique of content analysis to interpret the relationships validated in the MEE. This phase was conducted by eleven semi-structured interviews aimed to analyze the findings of the theoretical and empirical work. After validation and analysis of the model, it was made the final considerations of the findings of this research. It was found that the productive integration in MERCOSUR is clearly an issue, especially the complex relationships that exist in the factors leading (influencing) their practice. As can be deduced from the theoretical basis and analysis of results, the realization of the benefits of integration involves a thorough process of strategic reorganization of production structures and member countries of MERCOSUR. Thus, this study aimed to contribute to the discussion of studies about the internationalization of production blocs, encouraging future research which may contribute to the evolution of this field.

Keywords: productive integration, theory of the firm, economic blocs and MERCOSUR.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 A Influência da Natureza da Firma.....	18
1.2 A Influência da Formação de Blocos Econômicos.....	22
1.3 Problema de Pesquisa.....	28
1.4 Estrutura do Trabalho.....	29
2. OBJETIVOS.....	31
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
3.1 Estratégias de Internacionalização da Produção.....	32
3.1.1 Premissa básica: entendendo o conceito de atividades produtivas.....	35
3.1.2 Quando a firma internacionaliza a produção.....	37
3.2 Natureza da Firma.....	42
3.2.1 A “capacidade de transacionar” como determinante da natureza da firma.....	42
3.2.2 A contribuição marginalista para a natureza da firma.....	44
3.2.3 Custo de transação, incerteza e o gestor-coordenador: a natureza da firma coasiana.....	44
3.2.4 Deixando o mercado em segundo plano: novas contribuições para o entendimento da natureza da firma.....	45
3.2.5 Pressupostos comportamentais e atributos da transação caracterizando a natureza da firma.....	47
3.2.6 A natureza da firma e a transformação econômica.....	48
3.2.7 Relacionando Teoria da Firma e Estratégias de Internacionalização da Produção.....	49
3.3 Blocos Econômicos.....	51
3.3.1 A formação de um bloco: definições de integração econômica e produtiva.....	53
3.3.2 MERCOSUL: a busca da integração e a formação de um bloco.....	56
3.3.3 O processo de integração produtiva no MERCOSUL.....	62
3.3.4 Relacionando a Formação de Blocos Econômicos e as Estratégias de Internacionalização da Produção.....	63
4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO.....	66
4.1 Construtos.....	66
4.1.1 Construtos construídos a partir da Teoria da Firma.....	67
4.1.1.1 Pressupostos comportamentais.....	68
4.1.1.2 Características das transações.....	70

4.1.1.3 Ambiente institucional.....	71
4.1.2 Construtos elaborados a partir das características dos blocos econômicos.....	73
4.1.2.1 Receptividade local.....	74
4.1.2.2 Multilateralismo.....	76
4.1.2.3 Tecnologia e conhecimento.....	77
4.1.2.4 Integração física.....	79
4.1.2.5 Imposição legal.....	81
4.1.3 O efeito moderador do tamanho da firma.....	83
4.2 Diagrama do modelo.....	85
5. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	87
5.1 Delineamento inicial da pesquisa.....	88
5.2 Desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e amostragem.....	89
5.2.1 Coleta de dados inicial através de um roteiro de entrevista.....	90
5.2.2 Coleta de dados através de questionários estruturados.....	91
5.2.3 Coleta de dados através do roteiro de entrevistas semiestruturado.....	92
5.3 Técnicas de análise dos dados.....	93
5.3.1 Modelagem dos dados através de equações estruturais.....	93
5.3.1.1 Avaliação do modelo e medidas de ajuste.....	94
5.3.1.2 Validação do modelo.....	96
5.3.2 Análise de conteúdo.....	97
6. PURIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	100
6.1 Análise Fatorial Exploratória Entre Blocos (Validade Discriminante).....	102
6.2 Análise Fatorial Intrabloco (Unidimensionalidade).....	104
6.3 Confiabilidade e Consistência Interna.....	105
7. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS DO ESTUDO COMPLETO..	107
7.1 Purificação da Base de Dados completa.....	107
7.2 Caracterização da amostra – Estatística descritiva das variáveis.....	108
7.3 Discussão sobre o Modelo de Medidas - Validação individual dos construtos....	109
7.4 Discussão sobre o Modelo Estrutural – SEM.....	120
7.5 O efeito moderador do tamanho da firma.....	125

8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	128
8.1 Construção da validade interna segundo Bardin (1977) e o <i>software</i> MAXQDA.....	128
8.2 Matriz de código: derivação e explicação das categorizações.....	130
8.3 O efeito negativo dos pressupostos comportamentais nas estratégias de integração produtiva.....	133
8.4 O efeito positivo das características das transações nas estratégias de integração produtiva.....	139
8.5 O efeito negativo do ambiente institucional nas estratégias de integração produtiva.....	145
8.6 A ausência de interferência na relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva.....	149
8.7 O efeito positivo do multilateralismo nas estratégias de integração produtiva....	152
8.8 O efeito positivo do conhecimento e tecnologia nas estratégias de integração produtiva.....	159
8.9 O efeito positivo da integração física nas estratégias de integração produtiva....	162
8.10 O efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva...	164
8.11 O efeito moderador do tamanho da firma nas estratégias de integração produtiva.....	169
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	176
9.1 Contribuições da pesquisa.....	177
9.2 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras.....	178
REFERÊNCIAS.....	191
ANEXO.....	191
ANEXO 01: Descrição dos setores aos quais foram aplicados os questionários.....	191
ANEXO 02: Roteiro de entrevista utilizado na pesquisa qualitativa.....	193
ANEXO 03: Descrição dos entrevistados na fase qualitativa.....	197
ANEXO 04: Construtos e itens avaliados no modelo.....	199
ANEXO 05: Estrutura Fatorial dos itens do instrumento após rotação Varimax.....	202
ANEXO 06: Cargas dos itens nos fatores/Teste de Unidimensionalidade.....	205
ANEXO 07: Coeficientes padronizados e significância dos construtos.....	207
ANEXO 08: Índices de ajuste dos construtos – inicial e final.....	209

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Tríade norteadora do referencial teórico.....	32
Figura 02: Modelo conceitual de análise das estratégias de fornecimento.....	39
Figura 03: Fatores que afetam a decisão de produção e fornecimento externo.....	41
Figura 04: Modelo proposto para a interpretação das estratégias de integração da produção internacionalmente.....	85
Figura 05: Procedimento sistemático da pesquisa.....	87
Figura 06: Construção da análise de conteúdo.....	99
Figura 07: Modelo para validação de instrumentos.....	100
Figura 08: Estrutura do MEE utilizado.....	107
Figura 09: Modelo Integrado.....	124
Figura 10: Matriz de código: Fatores <i>versus</i> Entrevistados.....	132

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Consistência interna dos fatores.....	106
Tabela 02: Índice de ajuste do modelo.....	125
Tabela 03: Moderação de acordo com os coeficientes padronizados das amostras...	126

LISTA DE QUADRO

Quadro 01: Importância das teorias e suas implicações na função de fornecimento.	34
Quadro 02: Definição das atividades primárias e de suporte.....	36
Quadro 03: Definições de integração produtiva.....	55
Quadro 04: Órgãos do MERCOSUL, de acordo com Protocolo de Ouro Preto.....	61
Quadro 05: Construtos, hipóteses e base teórica gerados pela natureza da firma.....	68
Quadro 06: Construtos, hipóteses e base teórica gerados pelos blocos econômicos..	74
Quadro 07: Resumo das relações estruturais hipotéticas.....	86
Quadro 08: Medidas utilizadas para testar a validade da equação estrutural.....	95
Quadro 09: Resumo dos ajustes do construto Estratégias de Integração Produtiva (C1).....	111
Quadro10: Resumo dos ajustes do construto Pressupostos Comportamentais (C2)..	112
Quadro 11: Resumo dos ajustes do construto Características Transacionais (C3).....	113
Quadro 12: Resumo dos ajustes do construto Ambiente Institucional (C4).....	114
Quadro 13: Resumo dos ajustes do construto Receptividade Local (C5).....	115
Quadro 14: Resumo dos ajustes do construto Multilateralismo (C6).....	116
Quadro 15: Resumo dos ajustes do construto Conhecimento e Tecnologia (C7).....	117
Quadro 16: Resumo dos ajustes do construto Integração Física (C8).....	118
Quadro 17: Resumo dos ajustes do construto Imposição legal (C9).....	119
Quadro 18: Avaliação das relações estruturais hipotéticas.....	129
Quadro 19: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H1a.....	133
Quadro 20: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H1b.....	139
Quadro 21: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H1c.....	145
Quadro 22: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2a.....	149
Quadro 23: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2b.....	152
Quadro 24: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2c.....	156
Quadro 25: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2d.....	159
Quadro 26: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2e.....	162
Quadro 27: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H3.....	165

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01: Níveis esperados de internacionalização da produção.....	21
Gráfico 02: Produto Interno Bruto dos Membros do MERCOSUL.....	24
Gráfico 03: Participação dos Investimentos Estrangeiros Direto do Brasil na Argentina.....	26
Gráfico 04: Participação IED do Brasil em relação aos setores da economia.....	28

LISTA DE ABREVIATURAS

- ABDI** - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- ACP** - Análise de Componentes Principais
- AFE** - Análise Fatorial Exploratória
- ALADI** - Associação Latino-Americana de Integração
- ALALC** - Associação Latino-Americana de Livre Comércio
- ALCSA** - Área de Livre Comércio Sul-Americana
- BM** – Banco Mundial
- BNDES** - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CASA** - Comunidade Sul-Americana de Nações
- CCM** - Comissão de Comércio do MERCOSUL
- CEE** - Comunidade Econômica Europeia
- CEPAL** - Comissão para América Latina
- CFI** - *Comparative Fit Index*
- CMC** - Conselho Mercado Comum
- CONCEX** - Conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior
- CPC** - Comissão Parlamentar Conjunta
- ECT** - Economia dos Custos de Transação
- FCES** - Foro Consultivo Econômico-Social
- FIERGS** – Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
- FOCEN** - Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento Estrutural do MERCOSUL
- FMI** - Fundo Monetário Internacional
- GATT** -Acordo Geral de Tarifas e Comércio
- GFI** - *Goodness-of-fit*
- GIP** - Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL
- GMC** - Grupo Mercado Comum
- IED** - Investimentos Estrangeiros Direto
- KMO** - Testes de Kaiser-Meyer-Olkin
- MDIC** - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
- MERCOSUL** - Mercado Comum do Sul
- MERCOSUR** - *Mercado Común del Sur*
- MEE** – Modelagem de Equações Estruturais

MRE - Ministério das Relações Internacionais

NFI - *Normed Fit Index*

OMC – Organização Mundial do Comércio

PDP - Política de Desenvolvimento Produtivo

PIB - Produto Interno Bruto

PICE - Programa de Integração e Cooperação Econômica

PITCE - Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior

PMEs - Pequenas e Médias Empresas

PSCI - Programa de Substituição de Importações Competitivas

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

RMSEA - *Root Mean Square Error of Approximation*

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média empresa

SENAI - Serviço de Aprendizagem Industrial

SM - Secretaria do MERCOSUL

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TAT - Tribunal Administrativo-Trabalhista

TCT - Teoria dos Custos de Transação

TLI - Tucker-Lewis Index

TI – Tecnologia da Informação

VE - Variância Extraída

UE - União Europeia

1. INTRODUÇÃO

A natureza de uma firma pressupõe que uma das suas intenções seja a de fazer com que o custo da organização se torne o menor possível. Para isso, a firma procura transacionar em diferentes mercados através de um conjunto de contratos entre agentes especializados, com o objetivo de permutar informações e serviços entre si, de modo a produzir um bem final. Nesse cenário, os agentes atuam fora de uma hierarquia intrafirma (internalização), relacionando-se com outras firmas, motivados por estímulos que os levem a atuar recombinação os fatores de produção. Nessa concepção, a firma opta por coordenar suas atividades no mercado, por entender que os custos de informação ou contratuais (custos de transação) reduzem os seus custos para transformar insumos em produtos. É dentro dessa lógica que muitas firmas expandem suas atividades para mercados externos, acreditando estarem aptas a obter neles transações com custos menores, que poderão lhes fornecer maiores rendimentos.

Em período mais recente, tendo como marco histórico a última década do século passado, o aumento da competitividade, impulsionado pela globalização econômica, tem gerado mudanças fundamentais na estrutura dessas firmas (KOTABE e MURRAY, 1994; TENG e JARAMILLO, 2005) e nas relações econômicas entre países (MACHADO, 2008). Tais mudanças são caracterizadas pela utilização de recursos externos, na qual a firma se envolve em relacionamentos mais estreitos com outras firmas de países diferentes. Embora as relações externas representem um método eficaz para gerar ganhos, elas criam novas dependências para a maioria das firmas. Paralelamente a esse cenário, cresce a importância dos blocos econômicos, que são considerados uma forma de organização entre países, com o objetivo de integração econômica e/ou social. Os blocos podem ser considerados como Zonas de Livre Comércio, Uniões Aduaneiras, Mercados Comuns e Uniões Econômicas Mercantis, e interferem diretamente na formação de estratégias globais (DULLIEN, 2008; CASTILO e SAUTO, 2008; MACHADO, 2008).

Nesse cenário de integração econômica e social, as firmas procuram encontrar um equilíbrio entre o que elas precisam adquirir e o que podem produzir, através da colaboração de parcerias, de alianças, de *joint ventures* e de inter-relações similares. A busca desse equilíbrio sugere um ciclo de vida drasticamente curto para a maioria dos produtos/serviços,

no qual o foco central das estratégias seja o desenvolvimento de vantagens competitivas, através da segmentação da produção em relacionamentos regionais (MACHADO, 2008) e globais (KOTABE e MURRAY, 2004). O projeto de tese aqui descrito parte do pressuposto de que a opção estratégica por relacionamentos regionais e globais sofre interferência de diversos fatores. Em especial de dois, que serviram como objeto de reflexão: a natureza das firmas e a formação de blocos econômicos.

1.1 A Influência da Natureza da Firma

A opção de uma firma, de decidir pela internacionalização das atividades ou não, está associada à escolha do posicionamento que esta tenha perante o setor da indústria ao qual ela pertence. Uma firma se posicionará, em outros países, quando existirem vantagens econômicas para que ela possa competir de maneira coordenada em muitos mercados, através da determinação, da configuração e do relacionamento de suas atividades. Para isso, a natureza de uma firma será de extrema importância na decisão de internacionalizar ou não as suas atividades produtivas.

A natureza da firma remete-se ao conceito econômico de firma, que tem mais de duzentos anos de estudo em escolas clássicas do conhecimento humano. Apesar do longo tempo de estudo, está longe de ser atingido um consenso sobre o que venha a ser a natureza de uma “firma”, devido ao fato de que a construção teórica desse termo está condicionada a grandes correntes de pensamentos, as quais, por sua vez, estão inseridas em diferentes contextos históricos. Apenas pode ser mencionado, com relativa certeza, que a natureza da firma fundamenta-se na abordagem do comportamento produtivo essencial para o sistema capitalista. Dentro dessa visão, o relacionamento em escala regional e global, além de ser fundamental para o desempenho no comportamento produtivo, evidencia ser importante para a aquisição de vantagem competitiva. A opção pela utilização de estratégias de relacionamento internacional é diretamente baseada na expectativa de obtenção de uma vantagem competitiva. Nesse caso, a expressão “vantagem competitiva” refere-se a algumas características da firma, ligadas a produtos ou a processos, que não possam ser facilmente imitadas pelos concorrentes, sem incorrer em custos de investimento competitivo (FREAR *et al.*, 1992).

As estratégias que discutem a opção de uma firma quanto a internalizar ou internacionalizar suas atividades produtivas podem ser compreendidas à luz dos desenvolvimentos teóricos da natureza da firma. Esses estudos de transações foram

introduzidos por Coase (1937) e desenvolvidos por diversos outros autores, em diversos níveis de análise. Dentro dos múltiplos níveis de análise da área de internacionalização, pode-se entender o processo de produção em escala internacional através da Teoria da Firma. Antes, porém, se faz necessário compreender conceitos preliminares relativos ao processo de produção e à estratégia que envolve as ações de internacionalização.

O processo de produção pode ser entendido como uma técnica por meio da qual um ou mais produtos/serviços são finalizados ou disponibilizados a partir de determinadas quantidades de fatores de produção. Quando se visualiza o processo de produção em escala internacional, pode-se pensar em uma estratégia de internacionalização das atividades produtivas. Tal estratégia procura integrar e coordenar contratos entre unidades comerciais internacionalmente, envolvendo processos, tecnologias e fornecedores (MONCZKA e TRENT, 1991). Além disso, envolve esforços coordenados por firmas multinacionais para obter recursos como tecnologia, materiais, peças e produtos acabados (LI *et al.*, 2000). Estas estratégias, cada vez mais, têm se tornado mais uma parte importante de vantagem competitiva (BYOUNGHO, 2004). Para Chung *et al.* (2004), essas ações podem ser consideradas como um novo paradigma da produção, no qual existe uma separação entre as atividades produtivas. Nesse novo paradigma, cada firma pode ter a sua vantagem competitiva. A competição estará entre as cadeias de valor, ao invés de estar na produção das firmas. Assim, essa estratégia vai além do modelo tradicional de terceirização de atividades.

A teoria da firma, baseada nos pressupostos de Coase de ação racional, tem sido utilizada em larga escala para entender o processo de entrada em mercados estrangeiros (BUCKLEY e CASSON, 2009). Observa-se que os estudos sobre esses tipos de estratégias têm crescido a cada ano, impulsionados pela necessidade de explicar a sua relação com a competitividade e com o desenvolvimento econômico mundial. Os exemplos, números e citações, apresentados ao longo do presente projeto, representam um esforço que procurou investigar fatores críticos do sucesso, benefícios, resultados, progressos, riscos, metodologias, melhores práticas e lições ligadas a essas ações estratégicas de internacionalização da produção.

Várias pesquisas revelam que as estratégias de operações internacionais constituem as estratégias das firmas líderes de mercado no mundo (MASSON *et al.*, 2007; HAN *et al.*, 2008). Prasad *et al.* (2001) discutem o perfil das publicações feitas nessa área. Os autores analisaram 31 periódicos, no período de doze anos, identificando 92 artigos. Desses, 36% continham desenvolvimento de teoria e 64%, de aplicação. Os autores constataram que ocorreu um aumento no número de publicações sobre a intensificação dos acordos

internacionais entre firmas. O país que tem mais frequência de publicações nessa área é os EUA, sendo que o perfil desses autores está dividido em 12% de profissionais e 88% de acadêmicos. O principal alvo deles é o questionamento: *a estratégia internacional leva a uma melhoria de desempenho?*

Em outra pesquisa, visando responder a essa pergunta, realizada na Universidade de Michigan, em 2003, com 150 firmas, foi demonstrada a importância das ações de internacionalização da produção. Nessa pesquisa foram identificados pontos críticos para pesquisas futuras, relacionadas a este tema, tais como: uma melhor definição da expressão *internacionalização da produção*; o uso de estratégias de *outsourcing*; e a integração através de sistemas eletrônicos. As empresas pesquisadas demonstraram já estar vivenciando uma evolução nos seus níveis de internacionalização da produção, enfatizando a importância de disseminar suas atividades em escala internacional como forma de melhorar o seu desempenho global (PRASAD *et. al*, 2001). A pesquisa demonstrou que muitas firmas, já em 2003, haviam alcançado o nível esperado de internacionalização da produção, com vários ganhos produtivos e estratégicos. Os autores dividiram as atividades de relacionamento entre firmas em cinco diferentes níveis. Em um primeiro nível, ocorre um relacionamento semelhante ao que pode ser observado em firmas que buscam implementar estratégias locais. Os níveis dois e três demonstram um amadurecimento em relação às estratégias globais, focalizando especialmente as compras internacionais. Nos últimos dois níveis, encontram-se firmas que estão com suas estratégias de integração produtiva amadurecidas e que já trabalham em conjunto com firmas estrangeiras. A maioria das firmas analisadas naquela pesquisa foi qualificada como estando no nível cinco, como pode ser visto no Gráfico 01, ou seja, firmas que utilizam as estratégias de integração produtiva internacionalmente, como forma de melhorar o seu desempenho.

Outro estudo, realizado com 600 firmas industriais em 20 países, observou que as pesquisas em P&D, em escala mundial, desenvolvem-se rapidamente em firmas de alta tecnologia. Por outro lado, os programas de qualidade crescem mais em indústrias de baixa tecnologia (ETTLIE, 1997). Os relacionamentos das 600 firmas pesquisadas davam-se através de operações e estratégias de inserção no mercado externo, difundidas através das práticas de internacionalização da integração produtiva.

Dentro desse contexto, que enfatiza a importância da estratégia das firmas para internacionalizar suas atividades de produção, o presente projeto procura desenvolver um diálogo com distintas áreas do conhecimento da Administração e da Economia, para entender as relações que as firmas estabelecem entre si ao internacionalizarem sua linha produtiva.

Através do arcabouço teórico desenvolvido pelos autores da Teoria da Firma, e com base em várias perspectivas epistemológicas dos estudos de integração produtiva internacional, foi possível analisar as aproximações dessas duas abordagens de estudos. O entendimento que envolve as aproximações de ambas as perspectivas traz à tona a importância de estudar as ações estratégicas de produção internacional à luz das contribuições teóricas da Teoria da Firma.

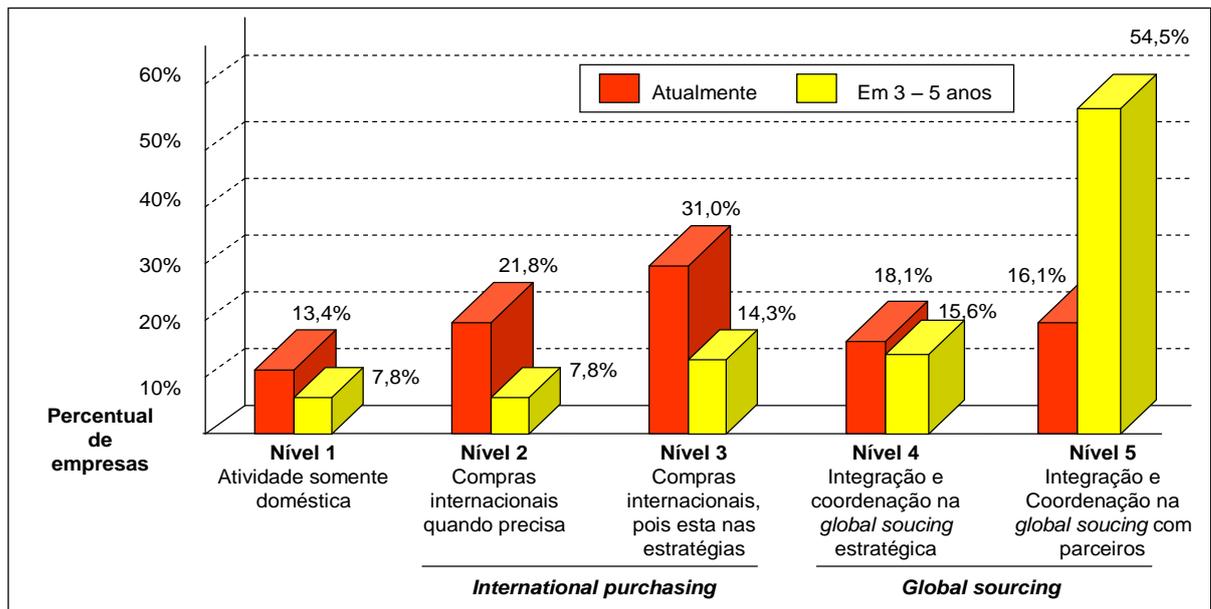


Gráfico 01: Níveis esperados de internacionalização da produção

Fonte: Trent e Monczka (2003)

Ao analisar essas duas abordagens, a tese aqui apresentada pode ser descrita como uma proposta de atendimento a duas necessidades: discussão teórica/conceitual do processo das ações estratégicas de internacionalização da produção e a compreensão analítica das relações que envolvem as ações de uma firma em sua tomada de decisão de internacionalizar ou internalizar sua atividade de produção. Reconhecendo a importância preliminar da natureza da firma nas estratégias de internacionalização da produção, faz-se necessário, então, justificar o porquê de estudar a relação entre a formação de blocos econômicos e as estratégias de internacionalização produtiva.

1.2 A Influência da Formação de Blocos Econômicos

Os blocos econômicos são criados com a intenção de promover o comércio entre os países-membros, sendo que os blocos são resultado de um processo de aproximação entre os países, que adotam, na maioria das vezes, estratégias de redução ou de isenção de impostos ou de tarifas alfandegárias (MARTINELLI e MIDTTUN, 2010). Assim, os blocos têm como objetivo propulsor a questão econômica sustentada pelo incremento do comércio (LUCHI e PALADINO, 2000; LAPOINTE e CIMON, 2009).

O primeiro bloco surgiu na Europa, em 1957, com a criação da Comunidade Econômica Europeia (CEE) – atual União Europeia (UE) – baseando-se no Tratado de Roma. Esse tratado previa o estabelecimento, em um prazo de transição de dez anos, de uma união alfandegária de produtos industriais, isto é, o livre comércio interno e uma tarifa externa comum. Também estava planejada a criação de um mercado comum, embora controlado.

Com o passar das décadas, a busca pela formação de blocos econômicos demonstrou ser uma opção economicamente viável para muitos países, pois, com isso, se fortalecia o processo de integração mundial.

O processo de integração mundial tem sido intensificado, nas décadas mais recentes, devido a diversos fatores. Entretanto, os aspectos que impulsionaram mais visivelmente esse processo incluem o avanço da tecnologia, ocorrido na década de 1980, e a aproximação entre diversas firmas de diferentes países. Atualmente, vive-se um paradigma de integração e de aproximação entre os países, nos seus campos social, político, cultural e econômico.

É dentro desse paradigma que foram construídas as relações iniciais que deram origem ao Mercado Comum do Sul, mais conhecido como MERCOSUL, em Português, ou MERCOSUR, em Espanhol. Com a declaração de Iguazu, em 1985, os países do MERCOSUL assumiram um compromisso permanente com a integração regional, o que, com o tempo, se transformou em “políticas de Estado” (ABDI, 2011). Tais políticas tinham vários norteadores, entre eles a integração produtiva dos países-membros do bloco.

A perspectiva de integração produtiva pode ser entendida como um processo a partir do qual se produz, em determinadas regiões, um maior entrelaçamento das estruturas de um sistema produtivo. Essa perspectiva tem como resultado a intensificação das trocas de produtos intermediários e de serviços especializados entre os países participantes do bloco, com a intenção de gerar produção e/ou distribuição de produtos finais (ABDI, 2011).

Resumidamente, a integração produtiva pode ser entendida como um processo de compartilhamento vertical da produção, de forma transnacional (DULLIEN, 2008). Já para Machado (2008), o processo é mais complexo. Denominado “integração produtiva”, ele apresenta como característica básica a “especialização flexível” dos processos produtivos, associada à fragmentação e à redistribuição da produção, formando alianças entre empresas de diversos países (MACHADO, 2008). A fragmentação espacial da produção pode ser entendida como um fenômeno moderno, gerando uma divisão mais precisa e apurada da produção de bens e serviços. Nesse caso, observa-se diretamente o fracionamento do processo produtivo entre distintas firmas, em diferentes locais ou países (FLORES, 2008). Esse processo envolve o desenvolvimento de redes complexas de suprimento, nas quais um componente, fabricado por determinado fornecedor, pode ser direcionado para suprir várias linhas de produtos, em distintas empresas (MACHADO, 2008).

Na prática, o processo de integração produtiva do MERCOSUL teve seus alicerces lançados quando o Brasil e a Argentina celebraram, em um período de três anos, três instrumentos em prol da integração, cada um com a sua importância e características particulares: a Declaração de Iguazu, em 1985; o Programa de Integração e Cooperação Econômica – PICE, em 1986; e o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, em 1988.

Com o decorrer dos anos, esse processo de integração produtiva não foi colocado como prioridade nas agendas políticas dos países que compõem o MERCOSUL, devido às questões internas e externas envolvidas na formação do bloco econômico (FLORES, 2008; MACHADO, 2008). No entanto, apesar de não terem sido implementadas ações concretas entre os países, visando à integração produtiva, os números extraídos dos respectivos indicadores do Produto Interno Bruto (PIB), mais recentemente, demonstram uma variação percentual semelhante nos diferentes países-membros. Enfatizando, dessa forma, a constatação de que esses países têm uma economia semelhante. Constata-se isso verificando o Gráfico 02.

Com base nessa e em outras projeções, especificamente no Brasil, em 2004, foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), sendo que um de seus objetivos centrais é o de promover ações de internacionalização de empresas brasileiras. Logo após, foi criada a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) para auxiliar esse processo (ABDI, 2011). A evolução da PITCE gerou a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), que é coordenada pela ABDI, pelo BNDES e pelo Ministério da Fazenda, com o intuito de desenvolver programas de integração produtiva com

a América Latina e com o Caribe, com foco no MERCOSUL, bem como com a África. Esses programas têm como meta ampliar a participação de produtos brasileiros no comércio internacional, gerando-lhes maior valor, e também otimizar as estruturas produtivas que melhorem o aproveitamento de oportunidades econômicas.

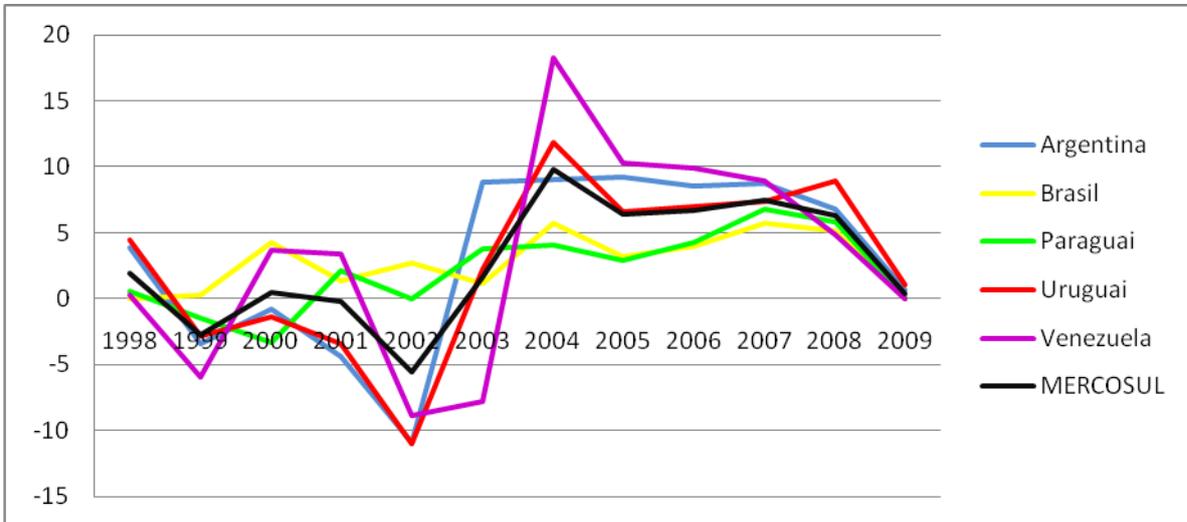


Gráfico 02: Produto Interno Bruto dos Membros do MERCOSUL
Fonte: ABDI (2011)

Paralelamente, no âmbito do MERCOSUL, os presidentes dos países-membros orientaram os seus Ministros das áreas vinculadas à produção para que definissem as pautas que formariam o Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional. Em cumprimento a esse mandato, o Subgrupo de Trabalho N° 7 – Indústria, do MERCOSUL, levou para a apreciação do Grupo Mercado Comum (GMC) uma Proposta de Pautas para a Integração Produtiva do MERCOSUL. Quase paralelamente a esse mandato, em meados de 2006, no marco de tratamento das assimetrias, o Conselho de Representantes Permanentes do MERCOSUL também manifestou ao Conselho Mercado Comum (CMC) a necessidade de estimular iniciativas de integração produtiva, como uma maneira de beneficiar as pequenas e médias empresas (PMEs) do Paraguai e do Uruguai, para que elas pudessem se integrar nas cadeias regionais de produção. No ano de 2007, mais especificamente em dezembro, o CMC criou um Grupo *Ad Hoc*, vinculado ao Grupo Mercado Comum (GMC), responsável pela elaboração de um Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL (Decisão CMC N° 52/07). Esse programa teve como objetivo promover e fortalecer a conexão produtiva entre as empresas do MERCOSUL, principalmente as das PMEs, e aprofundar o processo de integração do bloco, consolidando o aumento da competitividade dos setores produtivos (MACHADO, 2008).

Nas reuniões do Grupo *Ad Hoc*, os países negociaram os termos do referido Programa, cuja criação foi ratificada pelo CMC, em julho de 2008. Para gerir a sua implementação, foi criado o Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL (GIP), que opera no âmbito do GMC, cuja função é coordenar e executar o Programa, bem como todas as propostas e ações ligadas a essa temática (Decisão CMC Nº 12/08). Apesar das últimas tentativas institucionais de criar uma integração produtiva, o que, para as firmas dos países integrantes deste bloco promoveria ações de internacionalização da sua produção, ainda é precoce a avaliação sobre a eficácia das medidas tomadas.

Com relação à integração produtiva entre os países-membros do MERCOSUL, ocorreram avanços significativos nos anos mais recentes. Entre 1996 e 2005, o investimento direto estrangeiro do Brasil na Argentina, no Uruguai e no Paraguai superou os 2.250 milhões de dólares americanos, representando uma parcela de 1,1% do investimento direto estrangeiro do Brasil (SICA, 2008). Segundo dados do Instituto para integração da América Latina e Caribe, no ano de 2008, o comércio intrabloco no MERCOSUL alcançou 41,6 bilhões de dólares americanos, equivalentes a um valor nominal de 28,4% em relação ao ano de 2007, superando o crescimento das exportações extrarregionais (23,4%) (BID-INTAL, 2010).

No que diz respeito à integração produtiva entre o Brasil e a Argentina (principais economias do bloco), esta já ocorre há mais de duas décadas. A internacionalização das firmas argentinas é ainda incipiente, e está pouco desenvolvida em comparação com as brasileiras. Porém, nesse processo, as empresas argentinas ainda estão avançadas, em comparação com as firmas paraguaias e uruguaias. Um estudo da Agência Nacional de Desarrollo de Inversiones, da Argentina, identificou, em 2008, 19 firmas argentinas com aproximadamente 19 bilhões de dólares investidos em ativos e 42 mil empregados no exterior. Das 315 filiais das multinacionais argentinas, 64% estão localizadas na América do Sul, 17% na América do Norte, 10% na Europa e 7% na América Central. Na América do Sul, o Brasil lidera essa distribuição, com 69 dessas filiais (ABDI, 2011). Alguns exemplos de firmas argentinas com investimentos no MERCOSUL são: Grupo Techint; Arcor SAIC; IMPSA; Grupo Bagó; ATANOR; e Agrometal.

Estima-se que as firmas brasileiras foram responsáveis, em 2007, por 25% do total de investimentos estrangeiros diretos na Argentina (ABDI, 2011). Em 2008, o estoque de capital brasileiro investido na Argentina atingia pouco mais de 8 bilhões de dólares. Existem aproximadamente 200 empresas brasileiras atuando na Argentina, em setores tão variados como os de petróleo e gás, da siderurgia, da distribuição de combustíveis, da construção civil, de carnes, de alimentos industrializados, de bebidas, de autopeças e de calçados. No Gráfico

03, que apresenta a participação do Investimento Estrangeiro direto do Brasil na Argentina, pode ser observado que os investimentos brasileiros na Argentina cresceram gradativamente, em um período mais recente, salvo o curto intervalo dos anos de 1999 a 2001, caracterizado por crises macroeconômicas nos dois países. Nesse mesmo gráfico, observa-se que, a partir de 2004, esses investimentos aumentaram substancialmente.

Mais recentemente, a integração produtiva do Paraguai e do Uruguai, em relação ao MERCOSUL, tem sido motivo de investimentos. Também, em um período mais próximo, aumentou o nível de investimentos brasileiros e argentinos no Paraguai. No intervalo de 2005 a 2007, o Brasil respondeu por mais de 19% do Investimento Externo Direto no Paraguai. Os maiores investimentos estão nos setores da soja, eletricidade, plásticos e autopeças, entre vários outros. Como exemplo, pode ser citado a Petrobrás, operando uma rede de 130 estações de serviço, adquiridas da Shell, e que é o quinto maior investimento feito no Paraguai. No setor bancário, o Unibanco é a primeira instituição financeira em terras paraguaias, através da marca Interbanco (SICA, 2008).

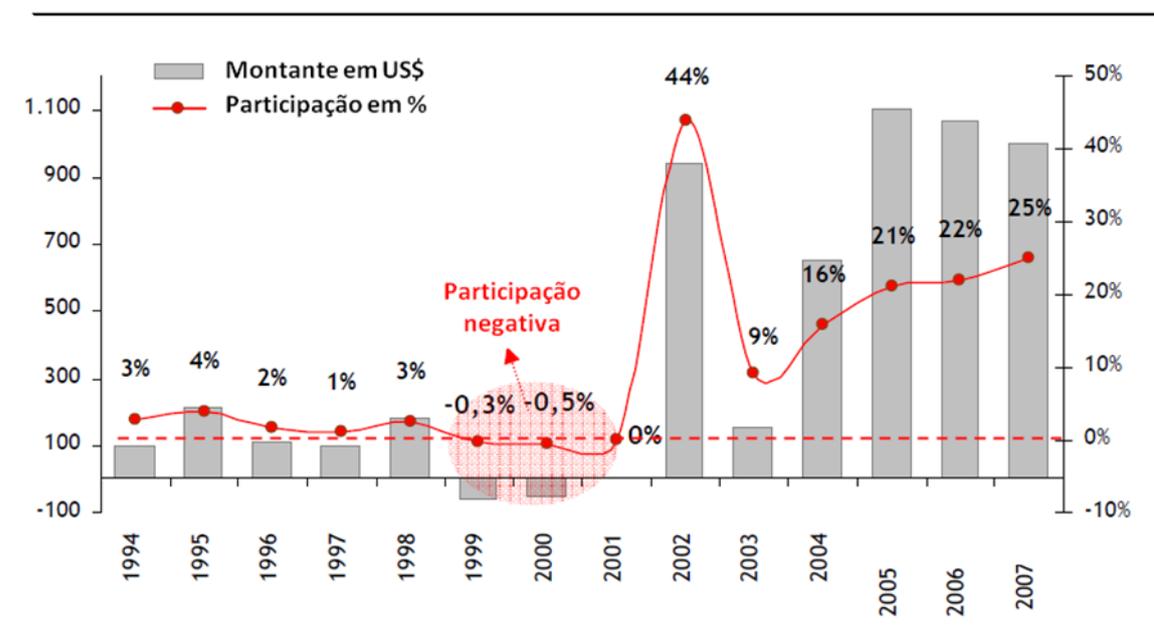


Gráfico 03: Participação dos Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) do Brasil na Argentina
Fonte: ABDI (2011)

Já com base na integração produtiva com o Uruguai, desde 2004 o fluxo de investimentos brasileiros naquele país foi intensificado, representando 14% do Investimento

Direto Estrangeiro no Uruguai. Nesse período, os investimentos brasileiros no país aumentaram de 12 para 320 milhões de dólares americanos. Os principais setores envolvidos são os de carne (frigoríficos), de energia/combustíveis, de cimento, de arroz e de diversos serviços (incluindo o de bancos). As principais empresas atuantes no país são a Petrobrás, a Marfrig, a Rio Tinto e a Camargo Correa. Entre os itens que estão recebendo investimentos, destacam-se a localização geográfica, o seu quadro econômico, as questões ambientais e, principalmente, as oportunidades disponíveis, como a de uma plataforma de exportação (SICA, 2008).

Com base nesses números, o MERCOSUL vem experimentando transformações sensíveis em sua estrutura de integração regional, tendo o Brasil como o principal agente dessas mudanças. Através de agendas bilaterais e multilaterais, o Brasil age como um ator que concilia os quadros regional e global, sendo uma liderança política na América do Sul (ALMEIDA, 2006). O Gráfico 04 apresenta, em percentagem, os investimentos estrangeiros diretos do Brasil, em relação aos setores da economia. Nesse gráfico, pode ser visualizada a importância dos investimentos diretos na indústria, em comparação com os demais setores.

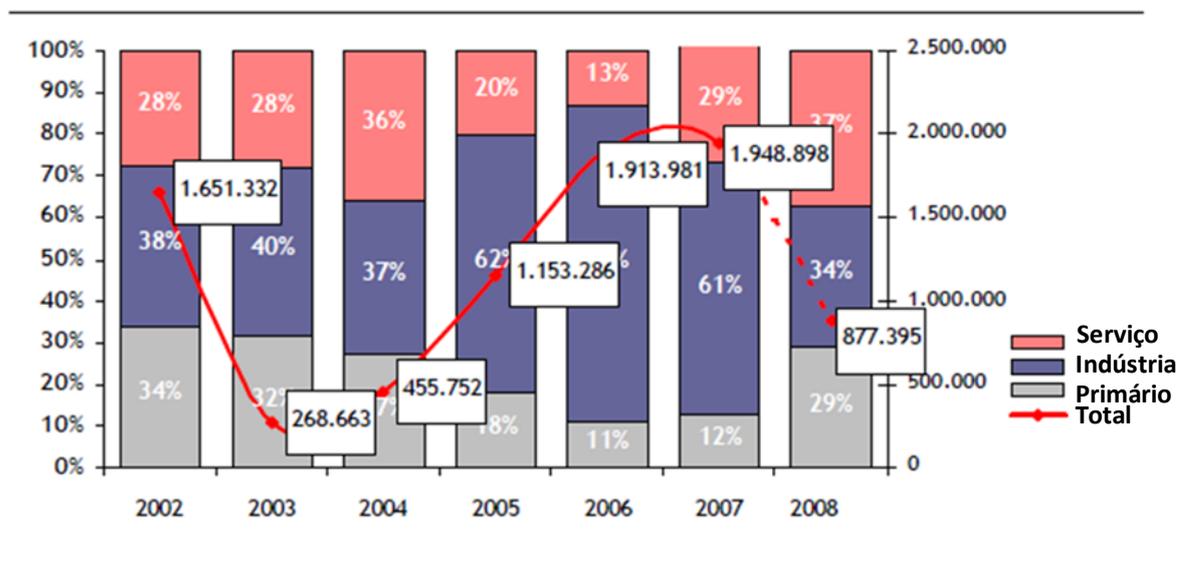


Gráfico 04: Participação IED do Brasil em relação aos setores da economia
Fonte: ABDI (2011)

Tendo como foco as justificativas apresentadas, a integração produtiva do MERCOSUL pode promover a reorganização da atividade econômica de seus membros, através de um profundo processo de reorganização das empresas e das cadeias de suprimento

e de distribuição. No entanto, o caminho da integração produtiva está apenas no seu início e tem grandes obstáculos, devido à existência de enormes assimetrias competitivas entre empresas, instituições e setores.

1.3 Problema de Pesquisa

Em um contexto que enfatiza a importância estratégica de que as firmas internacionalizem suas atividades de produção em meio ao fortalecimento de blocos econômicos, a presente tese, como já mencionado, procura desenvolver um diálogo com distintas áreas do conhecimento da Administração e da Economia, para entender as relações que as firmas estabelecem entre si e os vínculos entre a formação de blocos econômicos e o processo internacional de integração produtiva. Através do arcabouço teórico desenvolvido pelos autores da Teoria da Firma e da formação de blocos econômicos, e ainda com base em várias perspectivas epistemológicas dos estudos de internacionalização da produção, é possível analisar as aproximações existentes entre essas três abordagens de estudo. O entendimento que as envolve traz à tona o problema de pesquisa do trabalho aqui proposto:

Quais as influências dos fatores relacionados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos que interferem nas estratégias de internacionalização da atividade produtiva no MERCOSUL?

A grande maioria dos estudos realizados até o momento apresenta uma relação positiva entre a natureza da firma e as estratégias de integração produtiva. Semelhante constatação ocorre nos estudos envolvendo a formação de blocos econômicos, vinculando-a com o fato de as firmas procurarem relacionamentos internacionais.

Na tentativa de responder a este problema de pesquisa, várias hipóteses foram investigadas nesta tese, com destaque para os pressupostos comportamentais, para as características das transações, para o ambiente institucional, que representam fatores da natureza da firma, para a receptividade local, para o multilateralismo, para a tecnologia e conhecimento, para a integração física e para as imposições legais, que representam fatores inerentes à formação de blocos econômicos. Além dessas oito hipóteses, ainda testou-se o efeito moderador do tamanho da firma como indutor ou não do processo de integração produtiva no MERCOSUL, hipótese criada na pesquisa de campo (com sustentação de uma base teórica), devido aos diferentes tamanhos de firmas brasileiras existentes na amostra

coletada. Com base nessas hipóteses, o desafio do trabalho aqui descrito passa pela construção teórico-empírica de um modelo que abranja simultaneamente todas essas hipóteses. Este modelo remeteria, ainda, a duas outras questões de pesquisa subjacentes: *Como integrar adequadamente essas nove hipóteses? Qual o grau de interferência mútua dessas hipóteses?*

Para sanar tais questões, para o desenvolvimento da presente tese foi feita a opção pela utilização de um modelo híbrido de equações estruturais, capaz de avaliar a influência de cada uma das hipóteses e das suas inter-relações nas estratégias de integração produtiva.

A modelagem de equações estruturais abrange uma família de métodos e tem como objetivo analisar um conjunto de relações de uma maneira simultânea (HAIR et al., 2002). O modelo estrutural procura especificar as relações entre as variáveis e descrever a quantidade de variância explicada (STEENKAMP e BAUMGARTNER, 2000). Esse tipo de modelagem permite a estimação simultânea de uma série de equações múltiplas distintas, mas que se inter-relacionam. Com base na perspectiva acadêmica, esse modelo procura aplicar um método já bastante conhecido em outras áreas, mas ainda pouco explorado na formação de blocos econômicos. Cabe ressaltar que, na literatura pesquisada, não foi encontrado qualquer trabalho que relacione, através da modelagem de equações estruturais, a natureza da firma e a formação de blocos econômicos com as estratégias de integração produtiva; salvo artigos publicados em congressos e revistas oriundos da construção dessa tese.

1.4 Estrutura do Trabalho

Para melhor execução dos objetivos propostos, a presente tese foi dividida em nove seções.

Na primeira seção, foi evidenciada a justificativa de se trabalhar com a natureza da firma e a formação de blocos econômicos, visando explicar as estratégias de integração produtiva. Juntamente, foi apresentado o problema de pesquisa.

Na segunda seção foi descritos o objetivo geral e os objetivos específicos que norteiam a tese. Na terceira seção, foi desenvolvida a base teórica, referenciando mais especificamente as abordagens epistemológicas das estratégias de integração produtiva, a teoria da firma e a formação de blocos econômicos.

Na quarta seção, foi apresentado o modelo proposto e a fundamentação das hipóteses, as quais são baseadas em pressupostos comportamentais, em características das transações, no ambiente institucional, na receptividade local, no multilateralismo, em tecnologia e conhecimento, na integração física e na imposição legal. Essas características foram

encontradas na abordagem teórica da firma e nos estudos de formação de blocos econômicos. Além dessas oito hipóteses, foi referenciada uma hipótese moderadora, chamada de tamanho da firma, que mediava às relações do construto.

Na próxima seção, a de número quatro, foi apresentado o modelo de pesquisa, incluindo detalhes importantes sobre o delineamento inicial da mesma, sobre a construção dos instrumentos de coleta de dados; descrevendo a seleção do público-alvo e a escolha dos métodos de análise.

Após a apresentação do capítulo de métodos, foi construída a seção de número cinco, que foi responsável pela purificação do instrumento de Coleta de Dados. Nessa etapa foi utilizada técnica de medidas de validade e confiabilidade desejáveis. Para isso, foi realizada uma sequência de passos sugerida em trabalhos de Churchill (1979), Straub (1989), Sethi (1991) e, mais recentemente, os de Koufteros (1999) e Ladeira e Mondadori (2007).

Na sétima seção, foi feita a análise dos dados quantitativos coletados na pesquisa de campo. Para isso, utilizou-se a Modelagem de Equações Estruturais (MEE), avaliando individualmente os construtos e discutindo as relações do modelo estrutural e suas hipóteses. Essas análises foram realizadas através dos programas SPSS 16.0, AMOS 18.0 e Excel 2007.

Na oitava seção, logo após a interpretação dos dados quantitativos, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo para interpretar as relações validadas ou não na MEE. Essa fase teve como objetivo analisar os achados teóricos e empíricos do trabalho, sendo estruturado em duas seções: construção da validade interna, segundo o *software* MAXQDA 10.0, e derivação e explicação das categorizações, através da matriz de código.

Após a validação e análise do modelo, foram feitas as considerações finais dos achados dessa pesquisa. Nessa última seção, além das recomendações de trabalhos futuros, são elencadas as principais limitações e contribuições desta tese.

2. OBJETIVOS

O objetivo geral desta tese é *analisar as relações funcionais dos fatores relacionados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos que interferem nas estratégias de integração produtiva no MERCOSUL*. Dessa maneira, propõe-se utilizar a técnica de modelagem de equações estruturais para entender a influência dos fatores associados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos nas estratégias de integração produtiva.

Para que o objetivo geral seja atingido, foi necessário também construir os seguintes objetivos específicos:

- Identificar os fatores associados à natureza da firma que interferem nas estratégias de integração produtiva;
- Identificar os fatores associados à formação de blocos econômicos que interferem nas estratégias de integração produtiva;
- Analisar se o tamanho da firma modera as relações dos fatores que interferem na integração produtiva;
- Analisar o impacto dos fatores ligados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos nas estratégias de integração produtiva.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o propósito de atender aos objetivos e dar suporte ao método adotado neste projeto de tese, a presente fundamentação teórica foi segmentada em três partes. Na primeira delas, foi realizado um apanhado geral da bibliografia existente sobre o conceito de estratégia internacional de produção. Aqui foi buscada uma sumarização dos conceitos já publicados, dentro de diferentes abordagens estudadas. Na segunda parte, foi trabalhada a natureza da firma, trazendo uma visão histórica dos principais pensadores sobre o tema. Por fim, foram elencados conceitos sobre blocos econômicos, tendo como principal foco a integração produtiva no MERCOSUL.

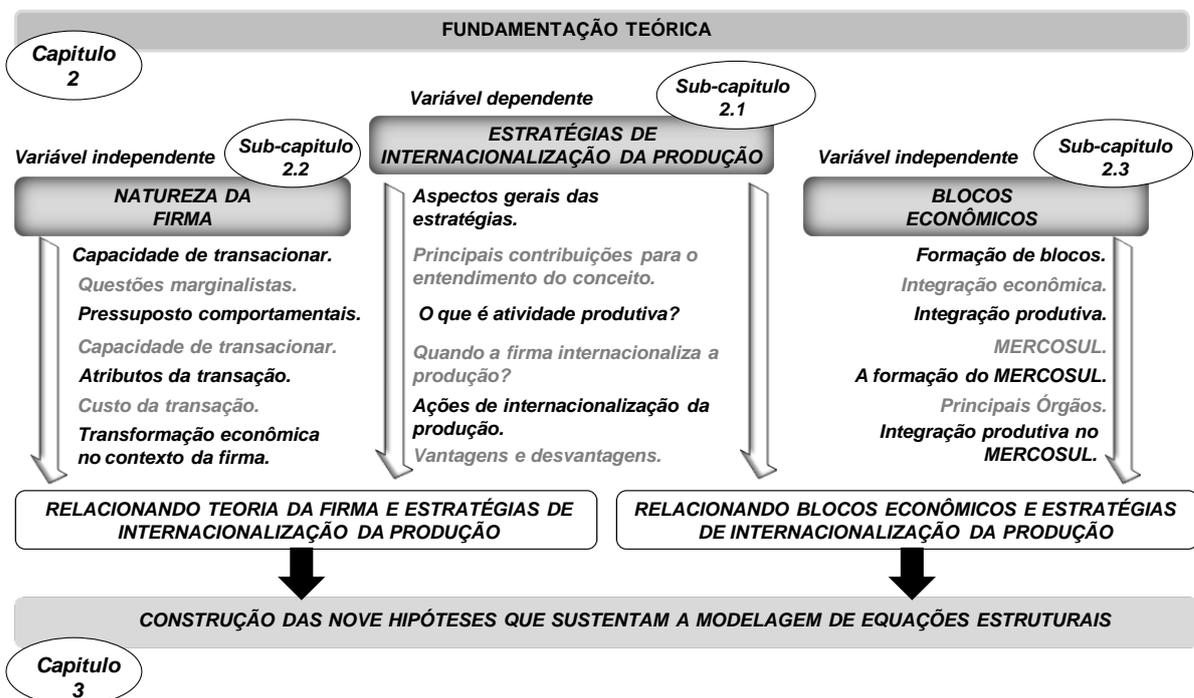


Figura 01: Tríade norteadora do referencial teórico

3.1 Estratégias de Internacionalização da Produção

Nos estudos administrativos, o conceito de estratégia vem sendo trabalhado por diversos autores (PORTER, 1996; GHEMAWAT, 2002; BARNEY, 2002; HITT *et al.*, 2003). No entanto, a estratégia é um termo que pode ser traçado desde a Grécia Antiga

(GHEMAWAT, 2002). Até o século dezenove, o pensamento estratégico aplicado aos negócios parecia limitado. Apesar de a competição ter se intensificado em algumas linhas de negócios, as firmas, aparentemente, não sofriam as consequências da competição (HITT *et al.*, 2003). Nesse período, o pensamento econômico concentrava seus estudos na concorrência perfeita. Somente com os trabalhos de Antonie Cournout, em 1838, e suas ideias sobre monopólio e lucratividade das indústrias, é que foi iniciada a argumentação sobre o fato de existirem diferentes níveis de competitividade em diferentes mercados (GHEMAWAT, 2002).

Observa-se que apenas recentemente o uso do termo “estratégia” começou a ser empregado de forma consciente nos negócios, enfatizando o contexto competitivo. Na década de 1960, Wickam Skinner tentava aproximar o conceito de manufatura do de estratégia. Segundo Skinner (1969, 1974), por muito tempo os engenheiros industriais dominaram o campo da manufatura sem manter um vínculo direto com o da estratégia. Dentro dessa ótica, a alta administração evitava o envolvimento com as políticas estratégicas de produção. Para o autor, quando os gerentes falham em organizar o relacionamento entre decisão de manufatura e estratégia empresarial, eles geram problemas para a competitividade da firma, tendo esta que realizar gastos grandes com outros setores, para corrigir este problema. Voss (2005) argumenta que a área de manufatura, desde a década de 1950, passou por uma mudança de paradigma, em que a maioria dos conhecimentos gerados foi desenvolvida em *Harvard*, nas décadas de 1950 e 1960, sendo estes popularizados por Michael Porter e Wickam Skinner. Esses autores tiveram um papel importante na maturação daquelas ideias.

Desde os trabalhos seminais de Skinner (1969, 1974), a área de estratégia vem sofrendo profundas pesquisas, principalmente na área de internacionalização de suas atividades. Ao longo dos últimos vinte anos, acontecimentos geopolíticos decorrentes da evolução tecnológica e da desregulamentação do comércio têm feito surgir uma realidade baseada na oferta global de recursos. As “velhas normas” de interação local das indústrias transformadoras foram aparentemente modificadas para uma situação que traz ideias relacionadas a uma “aldeia global” (CHRISTOPHER *et al.*, 2006). Nessa conjuntura, ocorreu uma migração em massa das indústrias transformadoras do chamado “mundo desenvolvido” para economias emergentes, atraídas por custos de produção mais reduzidos e por salários baixos.

Até antes da década de noventa do século passado, as manufaturas focavam primeiramente no custo, na qualidade e na entrega (GOFFIN *et al.*, 2006). Depois daquele período, as estratégias de relacionamento passaram a buscar a inovação de produtos, o aumento de parcerias e o aumento do número de serviços que são agregados ao produto. O

foco na atuação econômica baseada nos custos da produção internacional, tão empregado nas décadas de 1970 e 1980, foi gradualmente suplantado pelo interesse na qualidade e na confiabilidade, adotado ao longo da década de 1990, fazendo surgir o interesse das empresas no mercado global (KOTABE e MURRAY, 2004).

A importância estratégica do fornecimento tem aumentado ao longo do tempo, juntamente com um corpo teórico que ajuda a explicar o seu desenvolvimento. Shook *et al.* (2009) demonstram a utilização de perspectivas teóricas para explicar por que as firmas resolvem terceirizar sua linha de produção, ou seja, optam por não produzir e repassam atividades produtivas para outras empresas. Dentro dessas perspectivas teóricas, pode-se citar a teoria institucional, a teoria de dependência de recursos, a teoria de redes sociais, a teoria sistêmica, a da visão baseada em recursos, a teoria dos custos de transação, a teoria da agência, a teoria da escolha estratégica, a teoria sócio-cognitiva e ainda a teoria crítica.

Perspectiva Teórica	Premissa-chave	Principais ideias de fornecimento
Teoria Institucional	Forças externas exercem pressão nas firmas para que estas se comportem de determinada maneira.	As firmas devem usar apenas uma forma de abastecimento como estratégia.
Teoria da Dependência de Recursos	A firma tenta tornar-se menos dependente de recursos, fazendo com que as demais se tornem mais dependentes.	“Fazer” quando o recurso for importante e existirem poucas fontes. “Comprar” quando o recurso não for tão crítico e houver muitas outras fontes. Valorizar a dependência de fornecedores e parceiros.
Teoria de Redes Sociais	O relacionamento interfirma é central para o sucesso.	Escolher parceiros que sejam fundamentais para a rede.
Teoria Sistêmica	A organização é melhor entendida como parte de um sistema interligado.	Múltiplas fontes devem ser procuradas no ambiente complexo e incerto.
Visão Baseada em Recursos	Ativos e capacidades são fontes permanentes de vantagem competitiva.	Não terceirizar capacidades competitivas que criam vantagem.
Teoria dos Custos de Transação	As firmas tomam a decisão de minimizar o seu custo.	“Comprar” quando o custo de transação for menor do que o custo de produzir.
Teoria da Agência	Quando uma empresa delega responsabilidades para outra, a primeira empresa deve acompanhar a segunda no comportamento.	Os custos de acompanhar os agentes fazem parte da operação. “Comprar” quando os custos forem inferiores aos custos de produção.
Teoria da Escolha Estratégica	A decisão de administrar é uma questão estratégica, e ela é fundamental para a performance da firma.	A estratégia da empresa deve orientar decisões sobre “fazer”, “comprar” ou “aliar”.
Teoria Sócio-cognitiva	Os gestores fazem interpretações de eventos e tendências, e estas devem ser o principal motor de suas decisões.	As decisões sobre “fazer” ou “comprar” são moldadas pelas práticas passadas.
Teoria Crítica	O Comércio tem sido um meio para os poderosos e privilegiados explorarem outros para o seu próprio ganho.	A escolha dos fornecedores deve recair preferencialmente sobre os que historicamente foram explorados e alienados.

Quadro 01: Importância das teorias e suas implicações na função de fornecimento

Fonte: Shook *et al.* (2009)

Com base nessas evidências teóricas e na recente prática empresarial, durante as três décadas mais recentes, algumas firmas têm reconhecido os benefícios das práticas de terceirização de parte de seus processos de fabricação. Devido à rápida evolução do mercado, as firmas buscam as estratégias empresariais que envolvem a especialização das competências essenciais. Muitas dessas terceirizações se dão no mercado externo, pelo custo oneroso de permanecer atualizado em várias áreas de tecnologia (LINDGREEN *et al.*, 2009; PAQUETTE, 2003). A terceirização assume, então, um foco global, na busca de novas oportunidades para a firma (ASSAF *et al.*, 2006; HAVEY e MELBY, 2007; PAQUETTE, 2003).

3.1.1 Premissa básica: entendendo o conceito de atividades produtivas

A opção de decidir pela internacionalização ou não de uma firma está interligada à escolha do posicionamento que a mesma tenha perante a indústria. Uma firma se posicionará internacionalmente quando existirem vantagens econômicas, se ela puder competir de maneira coordenada em muitos mercados, através da determinação, configuração e relacionamento de suas atividades (PORTER, 1999). Com base nessa argumentação, faz-se necessário entender a definição de “atividades *Porterianas*”, para compreender as variáveis que afetam a tomada de decisão em relação à internacionalização.

O conceito de atividades foi contextualizado por Porter (1996, 1999), ao estudar as cadeias de valor. Toda e qualquer empresa, dentro de sua natureza, pode ser descrita como uma reunião de atividades que são organizadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o produto (PORTER, 1996; 1999). Nessa definição, Porter (1996) argumenta que uma empresa deve se posicionar estudando a melhor maneira de conectar as suas atividades. Então, a vantagem competitiva pode provir das muitas atividades distintas que são executadas por uma empresa. Cada uma dessas atividades poderá contribuir estrategicamente para a posição em que a empresa se encontra (PORTER, 1999). Assim, o sucesso de uma estratégia global poderia advir da escolha ou não de se fazer determinadas atividades dentro de um determinado arranjo organizacional (PORTER, 1996; 1987a), no qual deveria se trabalhar o conceito de “sistema de atividades”, que seria a busca pela otimização no relacionamento entre essas atividades, procurando a compatibilidade entre elas, visando a desenvolver uma vantagem competitiva (PORTER, 1987a).

Atividade primária	Conceitos
Operações	Atividades que envolvem a conversão dos insumos fornecidos pela logística interna, na forma de produto final.
Logística Interna	Particularmente envolvidas com as atividades de recebimento, armazenamento e distribuição de insumos, tendo como foco o manuseio de material, controle de estoque, programação de frotas e veículos.
Logística Externa	Atividades que envolvem a coleta, armazenagem e distribuição física do produto final para o cliente.
Marketing e Vendas	Atividades que envolvem a indução da compra através de propaganda, promoção, força de vendas, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
Serviços	Atividades que dão suporte à manutenção do valor do produto.
Atividades de suporte	Conceitos
Infraestrutura	Atividades necessárias ao apoio de toda a cadeia de valor, envolvendo os departamentos de organização, planejamento, finanças, contabilidade e jurídico.
Recursos Humanos	Atividades de contratação, recrutamento, treinamento e desenvolvimento de pessoas.
Desenvolvimento de Tecnologia	Atividades que têm o intuito de melhorar o produto e os processos utilizados em sua fabricação.
Aquisição	Atividades de compra de insumos empregados na produção da empresa.

Quadro 02: Definição das atividades primárias e de suporte

Fonte: Porter (1987b)

Praticamente toda a atividade econômica requer subatividades. Por exemplo, a fim de produzir um carro, uma empresa tem que realizar um grande número de operações, desde o *design* do carro, a concepção de milhares de peças individuais, a produção e a entrega dessas peças, e a montagem do veículo, entre outras. Obviamente, cada uma dessas atividades tem de ser coordenada com as restantes do processo (JARILLO, 1993). As atividades, conceituadas por Porter (1987a; 1987b; 1999), abrangem dois tipos básicos: primárias (operações, logística interna e externa, marketing e vendas, e serviços) e de suporte (infraestrutura, recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição).

Sistematicamente, deve ser feito um esforço para detalhar e inter-relacionar estas atividades. A otimização do sistema de atividades tenderá a ser único e exclusivo, tendo como características a vinculação e a interdependência. Porter (2004) argumenta que, teoricamente, todas as atividades poderiam ser executadas por um consórcio de entidades econômicas independentes, contratadas por um coordenador central. Nesse momento, a “otimização” poderia ser feita através da integração vertical, que tem o intuito de otimizar o sistema de atividades, tornando-se útil para compreender as ações estratégicas de internacionalização das atividades.

3.1.2 Quando a firma internacionaliza a produção

O aumento do número de novas tecnologias tem permitido que as firmas expandam os seus mercados em escala mundial, e a intensificação da concorrência as tem obrigado a terceirizar atividades nas quais elas não possuam uma perícia suficiente (ZENG, 2003; 2000). Existem opiniões contraditórias em relação ao processo de internacionalização. Enquanto alguns autores argumentam que os avanços tecnológicos e organizacionais internacionais têm facilitado a aquisição e a distribuição de produtos (HAN *et al.*, 2008; ZENG e ROSSET, 2003; KUMAR *et al.*, 2008; GHOURI *et al.*, 2008), outros têm alertado sobre as crises e turbulências dos mercados, que oferecem riscos às empresas que se internacionalizam (ALGUIRE *et al.*, 1994; SHELTON e WACHTER, 2005; MASSON *et al.*, 2007).

Na opinião de Alguire *et al.* (1994), uma verdadeira “economia mundial” emergiu. Para eles, independentemente de onde a firma estiver localizada, sua gestão deve enfrentar as implicações desta mudança. Tal mudança mostra transformações nos fluxos de atividade industrial, fazendo com que as fronteiras políticas entre os países tenham, em grande parte, desaparecido. Nesse contexto, as economias nacionais tornam-se cada vez mais interdependentes, e as pressões competitivas, que são sentidas pelas firmas de todo o mundo, estão se intensificando. As firmas enfrentam uma ofensiva da concorrência de outras organizações, em diferentes países, e devem procurar estratégias que as diferenciem consideravelmente. Deve-se notar que a abordagem centrada na estratégia global, que caracterizou a década de 1980, já não é tão relevante nos tempos atuais (TRENT e MONCZKA, 2003). A força motriz estratégica, que ocorreu na década de 1990, diz respeito à necessidade de entregar valor aos clientes, localizados em mercados longínquos, cujas preferências sejam convergentes. Desse modo, devido à concorrência global, as firmas multinacionais têm desenvolvido estratégias competitivas para se expandirem no exterior, ao mesmo tempo em que protegem os seus mercados domésticos (KOTABE e MURRAY, 1989; 1994).

Observa-se, assim, que o modelo de estratégia global, tão empregado nas décadas de 1980 e 1990, conduziu as empresas para um mecanismo que privilegiava a produção global, porém aliada ao senso de responsabilidade local (KOTABE e MURRAY, 2004). Esses últimos modelos foram descritos por vários autores no final da década de 1980 e no início da de 1990, surgindo um grande número de trabalhos que abordaram temas relacionados à inserção de empresas no cenário internacional, principalmente em relação às atividades de

compra e venda. O crescimento dessas publicações foi correlacionado ao declínio de competitividade de muitas empresas ocidentais, e demonstravam que a internacionalização de muitas atividades poderia ajudar a reverter tal declínio. A maioria dos pesquisadores concluiu que a redução do preço unitário dos seus produtos poderia ser realizada através de compras e vendas internacionais (TRENT e MONCZKA, 2003).

Outro achado nesses trabalhos diz respeito à transformação do modelo da produção em massa para outros modelos, mais flexíveis, auxiliados pelo processo de internacionalização. Muitas empresas europeias e norte-americanas investiram suas estratégias em outros países, adotando políticas de menores custos e de acesso a novos mercados (AKESSON *et al.*, 2007), transformando drasticamente sua forma de relacionamento internacional (MANDERS e BRENER, 1999). Akesson *et al.* (2007) mencionam que, segundo essa lógica, as ações estratégicas de fornecimento têm se voltado para questões que envolvem inovação e qualidade, buscando sempre novos mercados e diferentes nichos de consumidores. O principal desafio nessa busca é o de adaptar as estratégias de fornecimento, aumentando o ciclo de vida dos produtos.

Observa-se então que, nas décadas de 1980 e de 1990, as firmas expandiram os seus mercados em todo o mundo, intensificando a concorrência e transferindo algumas das suas atividades não essenciais para outras empresas que possuam a perícia necessária. Dentro desse contexto, nota-se que as grandes empresas produtoras, que muitas vezes desenvolviam os seus produtos na Europa e nos Estados Unidos, iniciaram a sua fabricação em países da Ásia e da América Latina, e começaram a vendê-los em todo o mundo (ZENG, 2003). Esse tipo de estratégia pode ser definido como a integração e a coordenação de contratos entre unidades comerciais em todo o mundo, envolvendo processos, tecnologias e fornecedores (MONCZKA e TRENT, 1991). Ela também pode ser entendida como sendo uma oportunidade para obter materiais e também para fornecer produtos a um custo menor do que seria possível no país de origem da firma (FRAERING e SAMMER, 1999). Já para Li *et al.* (2000), esse tipo de estratégia envolve esforços coordenados por firmas multinacionais para obterem recursos, como tecnologia, materiais, peças e produtos acabados (LI *et al.*, 2000).

O estudo das estratégias de internacionalização da produção é uma área de debate que está dentro do campo das terceirizações. As pesquisas sobre o tema têm sido dominadas por questões relacionadas com gestão, finanças, contabilidade, operações e transferência de tecnologia (BOZARTH *et al.*, 1998; LI *et al.*, 2000). Embora haja um grande volume de literatura sobre tais temas, esta se encontra em fase de desenvolvimento e ainda sem um consenso em seus conceitos centrais (ZENG, 2003). É um tema que vem sendo trabalhado, e

há muito tempo, porém com nomenclaturas diferentes e por diferentes autores (SAMLI et al., 1998; KOTABE, 1989).

Na visão de Zeng e Rosset (2003), as ações de estratégias de internacionalização da produção estão se tornando um pré-requisito para as firmas competirem no mercado atual. Os custos logísticos incluem, muitas vezes, uma grande porção do custo global de recursos, determinando, assim, a eficácia das estratégias. No entanto, a avaliação dos custos logísticos, apesar de necessária, é de difícil mensuração em um contexto global (ZENG e ROSSET, 2003). Dessa forma, as estratégias de fornecimento podem ser compreendidas em duas dimensões centrais: a da escolha entre vários mercados de fornecimento e a da escolha entre vários canais de fornecimento. Essas duas dimensões foram estudadas por diversos autores (FRAERING e SAMMER, 1999; KOTABE e MURRAY, 2004; AKESSON *et al.*, 2007), através do contraste entre os fornecimentos nacional e internacional.



Figura 02: Modelo conceitual de análise das estratégias de fornecimento.

Fonte: Akesson *et al.* (2007)

Na Figura 02, Akesson *et al.* (2007) propõem estratégias de fornecimento derivadas das práticas empresariais com foco direto nos canais e nos mercados de fornecimento. Essas estratégias devem ser adotadas de acordo com o contexto existente, levando em contas as variáveis que expressam a *performance* dos fornecedores das firmas, bem como as características e condições prévias das mesmas. Kotabe e Murray (2004) projetam para além da visão das estratégias produtivas globais, evidenciando a necessidade de ser inserido o marketing global. As estratégias globais requerem uma coordenação entre as atividades de pesquisa e desenvolvimento, de manufatura e das atividades de marketing global. Dentro da abordagem das estratégias de internacionalização da produção, é possível observar que nenhuma firma é completamente autossuficiente. Com a crescente pressão, observada nas

décadas mais recentes, nota-se um aumento nas operações globais, especialmente em mercados emergentes. Alianças estratégicas tornaram-se uma alternativa fundamental para alcançar esses mercados (ETTLIE e SETHURAMAN, 2002). Vários caminhos e rotas foram abertos para que as empresas internacionalizassem suas atividades. Camuflo e Furlan (1997) mencionaram três formas de internacionalizar as atividades:

- (a) *Subcontratação tradicional* – Busca por produção de baixo custo. Nessa modalidade, a firma já tinha um relacionamento anterior. As empresas procuram, então, melhorar a qualidade da produtividade, adquirindo um conhecimento padronizado e transferível. Há ainda o uso intensivo de mão de obra;
- (b) *Subcontratação coordenada* - Não foca diretamente em custos, mas em mercados promissores. As firmas têm um forte comprometimento com o mercado;
- (c) *Subcontratação de plataforma* - Realocação dos sistemas de suprimentos, com o foco no mercado e em tecnologia, tendo altos investimentos em P&D. Nesse caso, a junção dos subcontratos anteriores é feita com a coordenação entre os diferentes fornecedores, tanto locais quanto globais.

Além da forma de internacionalizar, nota-se que relacionamentos entre empresas globais podem oferecer redução no custo das manufaturas, aumento da qualidade e desenvolvimento de novos produtos (GOFFIN *et al.*, 2006). Muitos gerentes estão conscientes da necessidade de procurar alternativas de fontes internacionais, a fim de obterem os níveis de qualidades exigidos, cumprirem com calendário contratado, atenderem aos requisitos pré-estabelecidos, reduzirem custos, importarem novas tecnologias, e ampliarem a sua oferta de base (HANDFIELD, 1994). A rapidez das mudanças, a volatilidade e a imperfeição dos mercados na esfera global fazem com que o processo de internacionalização da produção se torne arriscado. O risco nos processos de internacionalizar algumas atividades depende diretamente da sensibilidade do mercado em que a firma esteja apta a comercializar e do processo de integração com as firmas existentes nos seus respectivos territórios de atuação (MASSON *et. al*, 2007, PRETIOUS e LOVE, 2006). Esse processo tem crescido como fonte de vantagem estratégica para muitas empresas (BYOUNGHO, 2004). Com a crescente globalização, algumas firmas apostaram nesse processo como fonte para conquistar novos mercados e para abaixar os seus custos de comercialização (TRENT e MONCZKA, 2003; CHO e KANG, 2001).

A opção de escolha de uma firma internacionalizar sua produção como forma de gestão de seus recursos pode ser influenciada por alguns motivos, e entre eles podem ser citados: satisfazer a demanda de seus clientes; responder às pressões mercadológicas; buscar

melhores oportunidades de negócios; e obter maior desempenho de sua planta produtiva (TRENT e MONCZKA, 2003).

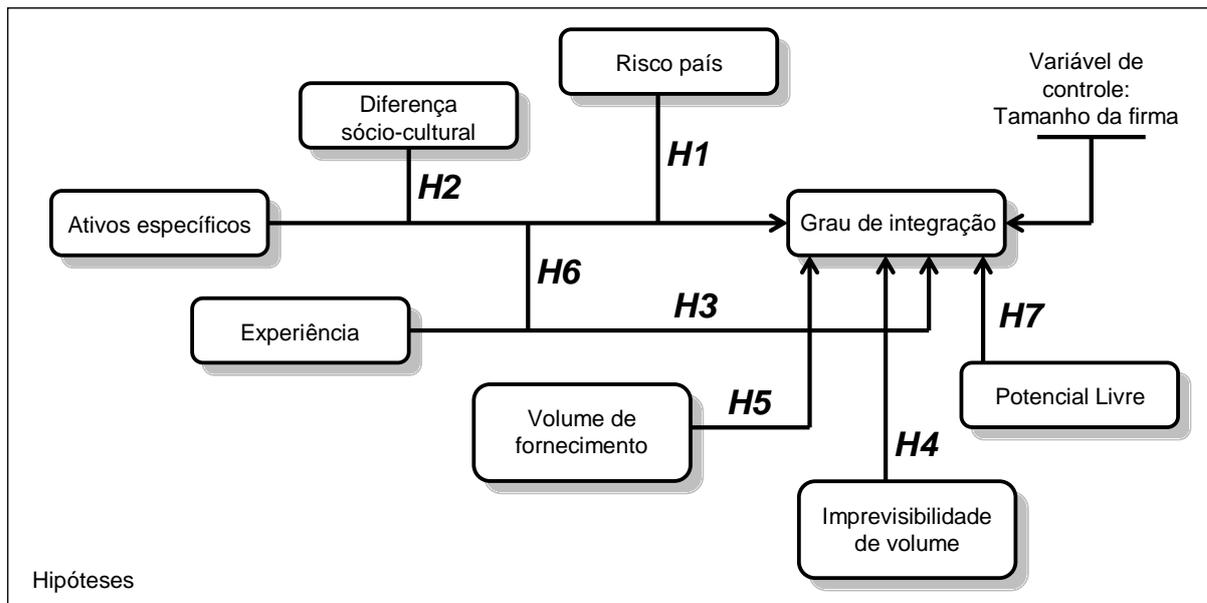


Figura 03: Fatores que afetam a decisão de produção e fornecimento externo

Fonte: Cho (2009)

Os benefícios associados às ações de internacionalização da produção podem ser melhor entendidos se forem divididos entre operacionais e estratégicos. O desenvolvimento das redes de fornecimento global, transferindo, por exemplo, operações fabris para firmas de baixo custo em outros países, oferece muitas vantagens. A principal delas seria o baixo custo na aquisição de produtos, associado a melhorias na eficiência do processo de fabricação (THOMAS e BARTON, 2007). No entanto, é preciso compreender os fatores que intervêm no fornecimento global, pois estes influenciam diretamente as ações de internacionalização da firma. Cho (2009) estudou os fatores que impactam na decisão de optar por um modelo de produção com fornecimento em escala global. Os principais fatores encontrados no seu achado foram: o “risco-país”, as diferenças socioculturais, os ativos específicos, a experiência, o volume de fornecimento, a imprevisibilidade de volume e o potencial livre.

Em seu modelo, o grau de integração entre a produção e o fornecimento global é afetado, em um primeiro momento, pelo controle da firma, o que, muitas vezes, está associado ao tamanho desta. Outras variáveis também exercem influência, como os ativos específicos, que estão associados às diferenças socioculturais e ao risco-país. As variáveis experiência e ativos específicos, unidas, também exercem influências. Ainda existiriam outras variáveis, independentes, que seriam: o volume de fornecimento, a imprevisibilidade e o potencial livre.

3.2 Natureza da Firma

O entendimento central do conceito de firma fundamenta-se na abordagem do seu comportamento produtivo, que é essencial para o sistema capitalista, sendo objeto de estudos de muitos pensadores do conhecimento humano. Observa-se que, dentro desse conjunto de pensadores, não há um corpo teórico único e coeso. Isso pode ser devido ao fato de que a construção teórica do termo “firma” está condicionada a grandes linhas de pensamentos econômicos, os quais, por sua vez, estão inseridos em diferentes contextos históricos. Desse modo, nota-se que é possível identificar, dentro da história do pensamento econômico, diferentes perspectivas sobre a natureza da firma, com o intuito de entender as suas complexidades e generalidades. Deve-se entender, ainda, que a firma não é algo observável de maneira fisicamente separada de outros objetos. Sendo assim, é algo difícil de ser conceituado, a não ser com referência ao que ela faça em seu interior (PENROSE, 1959). Cada pesquisador é livre para escolher quaisquer características da firma, procedendo de forma a construir o seu próprio conceito de “natureza da firma”.

Essa construção pode ser feita a partir do grande acúmulo de estudos existente sobre a firma, ou seja, depende diretamente do arcabouço teórico que o pesquisador adotar. Na verdade, o conceito de natureza da firma inspira-se em diferentes fundamentos epistemológicos da economia para compreender a sua realidade. Pode-se, então, afirmar que a evolução dos estudos econômicos envolve a reconstrução permanente da firma na Teoria Econômica. Para isso, propõe-se, nesta seção do projeto, uma breve revisão dos caminhos dessa teoria, que deverá permitir que se entenda melhor o que seja a natureza da firma.

3.2.1 A “capacidade de transacionar” como determinante da natureza da Firma

O período clássico do pensamento econômico ajudou a formular os primeiros pensamentos sobre a natureza da firma. Visando a facilitar a compreensão dos desdobramentos da Revolução Industrial no processo produtivo e nas atividades econômicas e sociais, apareceram os primeiros conceitos da nova relação entre capital e trabalho, que auxiliaram no entendimento da natureza da firma. Aquela abordagem enfatizava o liberalismo, através da acumulação de capital, como linha básica para o processo de crescimento da unidade de produção e do aparelho econômico.

Como primeiro passo para compreender essa natureza, surgiu a obra “*Riqueza das Nações*”, de Adam Smith, em 1776, que é considerada como um dos trabalhos fundadores da

teoria econômica. Em seus postulados, Smith (1985) declarou que a “divisão do trabalho” acarretou o aumento da destreza de cada trabalhador, gerando a economia de tempo, que antes era perdido quando se passava de uma operação para outra. A referida divisão não foi provocada pelo gênio humano, mas sim determinada por uma tendência da natureza humana, que tem como objetivo uma utilidade menos extensiva, e também pela tendência para negociar e trocar uma coisa por outra (SMITH, 1985).

A relação entre capital e trabalho ganhou novos entendimentos dentro da obra “*Capital*”, de Karl Marx, que forneceu uma melhor compreensão da sociedade que emergia. Para esse autor, o processo de trabalho deve ser considerado, de início, independente de qualquer forma social determinada. O capital produz somente valores de uso, porque, na sua medida, ele é apenas um substrato material, portador do valor de troca. Sua função é a de produzir uma mercadoria cujo valor seja mais alto do que a soma entre os valores das mercadorias exigidas para produzi-la, os meios para a sua produção e a força de trabalho nela necessária. O processo de produção passou a ser visto, a partir de então, como o processo de formação de valor. Na verdade, o vendedor da força de trabalho, tal como o vendedor de qualquer outra mercadoria, realiza seu valor de troca e aliena seu valor de uso (MARX, 1983).

Reforçando a relação capital entre trabalho como fatores de produção, David Ricardo, em sua obra “*Princípios da Economia Política e Tributária*”, publicada em 1817, postulou que todos os custos se reduzem em custos de trabalhos, provocando uma elevação da renda da terra, até o ponto em que os rendimentos decrescentes diminuiriam de tal forma que a lucratividade com a poupança se tornaria nula. Sua análise de distribuição do rendimento da terra foi importante para o surgimento do pensamento neoclássico, pois, em resposta ao seu postulado, Ricardo (1985) mencionava que as nações deveriam comercializar entre si, dependendo diretamente dos seus fatores de produção, o que, na teoria do comércio internacional, ficou conhecida como a *Teoria das Vantagens Produtivas*.

No momento em que se discute a contribuição dos autores clássicos, observa-se que a firma pode ser vista simplesmente como uma unidade de alocação de recursos ou de interação dos fatores de produção. Nesse ponto, é possível visualizar a firma como a geradora da produtividade através da divisão do trabalho, que decorre espontaneamente da tendência inerente de troca, que é estimulada pelo crescimento no mercado.

3.2.2 A contribuição marginalista para a natureza da Firma

A concepção da natureza da firma incorporou, no período neoclássico, aspectos relevantes da economia de mercado, tendo como foco direto a análise marginalista, que buscava modelos para entender o comportamento da firma. A concepção da unidade de alocação de recursos, conforme abordada pelos autores clássicos, é analisada dentro das funções de utilidade do consumidor e da firma, considerando as restrições de fatores e orçamentos, sendo possível estimar um ponto de equilíbrio.

O grande precursor dessa corrente foi Alfred Marshall, com sua obra “*Princípio de economia*”, publicada em 1890. Sua obra foi considerada como um ponto de referência para Ronald Coase explicar os pontos centrais dentro da natureza da firma.

Marshall (1882) introduziu uma nova filosofia de entendimento da firma. A teoria neoclássica postulou a firma como um simples agente que busca a maximização do lucro, sem outros interesses prioritários. A natureza da firma era a de buscar a maior lucratividade, dadas as condições existentes no mercado. Para tanto, seu gestor deveria ser um profundo conhecedor de suas práticas, sendo responsável por decidir questões técnicas, e por avaliar adequadamente as oportunidades de mercado. Começou, naquela etapa, a emergir o conceito de empresário competente.

Apesar da contribuição dos autores neoclássicos para a natureza da firma, o seu modelo abstrato de explicação do aparato mercadológico deixava em segundo plano a natureza da firma propriamente dita, pois o seu foco central era a discussão da relação entre os preços e a alocação de recursos. A firma era definida apenas como algo que combinava fatores de produção disponíveis no mercado, com o intuito de produzir produtos comercializáveis.

3.2.3 Custo de transação, incerteza e o gestor-coordenador: a natureza da Firma

Coasiana

O primeiro postulado que tentou identificar a natureza da firma, afastando-se da visão dos autores neoclássicos, foi escrito por Ronald Coase, em 1937. Em seu trabalho, intitulado “*The Nature of Firm*”, Coase (1937) concebe a existência da firma em função das falhas do mercado, e não devido à sua função de produção. O autor alicerçou seus construtos de natureza teórica no fato de a teoria neoclássica caracterizar o comportamento empresarial

como estático. Na sua concepção, a firma podia ser entendida através da relação orgânica entre agentes, que se realiza através de contratos.

Dentro de seus argumentos, Coase (1937) não condenou o comportamento maximizador dos autores neoclássicos, mas aumentou o seu escopo interpretativo, considerando o fato de que esse tipo de comportamento não leva em conta apenas os custos de produção. O autor mencionou que há um custo específico para o funcionamento dos mercados. Resumidamente, ele declarou que o mercado funciona, porém existem custos associados às suas transações. Nesse contexto, a razão de as firmas existirem é que, na maioria das vezes, o custo para gerenciar as transações econômicas por meio de mercados é maior do que o custo para gerenciar as transações econômicas dentro dos limites de uma organização (COASE, 1937). Desse modo, as firmas surgem como uma solução para minimizar os custos, a fim de se obter produtos e serviços diretamente no mercado, através da internalização desses processos em uma estrutura hierárquica.

Knight (1972) tornou-se um autor fundamental para entender as ideias de Coase (1937), quando mencionou que a natureza da firma é a organização dela, pois o ato de decisão está pautado na incerteza. Segundo Knight (1972), o mundo dos negócios criou vários dispositivos de organização, os quais, se bem desenvolvidos, reduzem as incertezas de qualquer espécie. Dentro desse contexto, Coase (1937) argumenta que a natureza da firma está em fazer com que o custo de organização se torne o menor possível, surgindo a figura do Coordenador-Gestor. Essa figura será mais bem elaborada e explicada nos achados de Joseph Alois Schumpeter.

A importância da obra de Ronald Coase reside no fato de que sua contribuição teórica estreita as relações entre a Teoria das Organizações e a Economia dos Custos de Transação, auxiliando a compreensão da estrutura e o funcionamento das organizações. Essa relação se torna mais estreita com o apoio da abordagem comportamental da firma.

3.2.4 Deixando o mercado em segundo plano: novas contribuições para o entendimento da natureza da Firma

A compreensão da natureza da firma, na ótica dos autores neoclássicos, era dificultada pela exagerada atribuição dada ao mercado. Coase (1937) começou a criar uma nova tendência de explicação ao mencionar as falhas do mercado e, assim, trazer a análise para dentro da firma. Outros autores tentaram explicar a natureza da firma, fazendo com que o seu

arcabouço teórico não fosse rodeado apenas por considerações que explicam o mercado. Assim, surgiram novas linhas de investigação para explicar essa natureza.

A tentativa de entender a firma como uma coleção de recursos à disposição de uma unidade administrativa foi inaugurada por Penrose (1959). A autora postulou que os recursos de uma firma são determinados ou modificados por decisão de uma unidade administrativa. Dentro desse contexto, a natureza da firma inaugurou novos temas de discussão, como, por exemplo: “Qual seria o limite de crescimento de uma firma?”; “Quais as capacidades dos dirigentes na sua tomada de decisão?”; e “Quão flexível deve ser o uso dos recursos?”.

Nelson e Winter (1982) corroboraram com Penrose (1959) quando mencionaram que a acumulação, vista pelos autores neoclássicos, está condicionada pelo conjunto de capacidades, sendo que esse conjunto envolve os recursos humanos e físicos da firma no ambiente em que ela se encontra, no qual é criado o conhecimento para que sejam desenvolvidas as soluções para os problemas administrativos. Observa-se que as conceituações dadas para a natureza da firma nos estudos de Penrose (1959) e de Nelson e Winter (1982) fazem com que a firma seja concebida como um agente econômico dotado de conduta. Já nos estudos de Simon (1945) e de Cohen e Cyert (1965), a mesma começou a ser entendida através de um comportamento racional, sendo considerada como uma unidade decisória.

Na visão comportamental, a firma é entendida através de ações coordenadas entre indivíduos e grupos. Nessa situação, há, dentro da firma, a mobilização de recursos através da coordenação de esforços dos indivíduos e grupos. Simon (1945) argumentou que a decisão racional consiste em selecionar a estratégia composta por um conjunto preferido de consequências. Já Cohen e Cyert (1956) declararam que a firma é uma coalizão, e que os membros dessa coalizão tomam decisões que afetam os recursos organizacionais. Essas decisões dependem das informações e das expectativas formadas na organização. Aí a decisão pessoal se torna organizacional e o conhecimento que o indivíduo possui se constitui como o meio para descobrir qual, dentre as possíveis consequências de um comportamento, realmente ocorrerá (SIMON, 1945). A abordagem comportamentalista, desse modo, ajuda a compreender as incertezas na tomada de decisão, conforme estudadas por Knight (1972).

A visão organizacional da firma recebe um acréscimo da dimensão social, ao ter sido compreendida segundo a visão dos primeiros institucionalistas. Essa dimensão social refere-se ao sistema político, social e jurídico, no qual a firma se insere, e que também limita as suas transformações. As instituições dentro desta dimensão social são limitantes, pois elas balizam as ações entre os homens. No entanto, também reduzem as incertezas e podem ser consideradas como fontes de oportunidade (MÉNARD, 2004). Desse modo, a probabilidade

de sucesso de uma transação é definida pela relação que se estabelece entre a visão institucional dos consumidores e a competência organizacional das firmas. A natureza da firma é, então, constituída de acordo com a percepção que o empreendedor-coordenador tem das instituições e das oportunidades que estão implícitas. Isso permitiu que Williamson (1979, 1983) introduzisse novas concepções sobre a natureza da firma e aperfeiçoasse o conceito de custo de transação que havia sido elaborado por Coase (1937), ao mencionar que a firma é um arranjo institucional alternativo ao mercado. Daí surgiu a questão que norteou os trabalhos de Ronald Coase e Oliver Williamson: “*Por que as firmas existem?*”.

3.2.5 Pressupostos comportamentais e atributos da transação caracterizando a natureza da firma

A Teoria dos Custos de Transação – TCT (conhecida também por Economia dos Custos de Transação – ECT) se originou a partir das teorias clássica e neoclássica da economia, recebendo contribuições importantes de Olivier Williamson. As formulações de Williamson (1979, 1983, 1985, 1996) formaram o núcleo central da TCT. Essa teoria é alicerçada em dois construtos de natureza teórica, os quais ajudam a compreender a natureza da firma: os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e os atributos das transações. Do ponto de vista dos pressupostos comportamentais dos indivíduos, a teoria ressalta o oportunismo e a racionalidade limitada. Do ponto de vista dos atributos das transações, a teoria indica que os principais são: a especificidade dos ativos, a frequência das transações e a incerteza que permeia as relações entre os agentes econômicos. Para entender a questão da natureza da firma na TCT, faz-se necessário estudar dois tópicos específicos: estruturas de governança e oportunismo. As estruturas de governança são condicionadas pelos atributos das transações, e o oportunismo pode ser visto como uma restrição ou limitação humana que insere incerteza nas relações comerciais.

Na TCT, a estrutura de governança é entendida como a matriz institucional na qual a transação é definida. Williamson (1985; 1996) caracterizou a “matriz institucional” como o conjunto de regras, leis, contratos, normas formais e informais e regulamentos internos às organizações, que governam institucionalmente uma transação. A natureza não padronizada das transações é a causa fundamental da elaboração das estruturas de governança especializadas. A TCT considera que as características comportamentais dos agentes envolvidos nas transações podem afetar os tipos de contratos existentes e a decisão por um ou outro tipo de estrutura de governança utilizada. Dentre as características dos agentes

econômicos envolvidos nas transações econômicas, a TCT destaca o oportunismo (WILLIAMSON, 1985; 1996). Para a TCT, o oportunismo é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados no pensamento econômico. Alguns economistas tradicionais mencionaram que os atores sociais comportam-se de forma isenta, já a TCT parte da concepção de que estes atores podem ter a busca do interesse próprio (BARNEY e HESTERLY, 2004). Nesse caso, a TCT não considera todos os atores econômicos como sendo sempre oportunistas, mas eles podem assumir esse comportamento em algumas transações (WILLIAMSON, 1996). Para a TCT, quanto maior o nível de investimento específico em uma transação, maior a ameaça do oportunismo.

Então, dentro dessa abordagem, o oportunismo pode ser entendido como um pressuposto de natureza comportamental, no qual os agentes econômicos podem atuar em uma negociação de forma não cooperativa. Principalmente devido à assimetria no domínio das informações é possível que, em uma negociação, uma parte leve vantagem para si sobre a outra parte contratante, pelo desconhecimento quanto a algum aspecto relacionado à dita negociação. O pressuposto é o de que, em determinados momentos, alguns agentes econômicos podem comportar-se de forma oportunista, o que seria o bastante para que os arranjos de coordenação, de um modo geral, e os contratos, em particular, ficassem expostos a ações que necessitassem de monitoramento (WILLIAMSON, 1983). Assim, na TCT, a natureza da firma aparece dentro das estruturas de governança, nas quais as transações são realizadas, e surge o comportamento oportunista dos agentes econômicos.

3.2.6 A natureza da firma e a transformação econômica

Desde Karl Marx, a natureza da firma estava restrita ao espaço de produção. Com a interpretação schumpeteriana da firma, esse espaço foi moldado com o da inovação. O que se observa, nessa transição, é que o capitalismo pode ser visto como um processo evolutivo, no qual a natureza da firma está em obter novos bens de consumo, novos métodos de produção, novos mercados e novas formas de organização industrial (SCHUMPETER, 1942). Assim, a firma, como representante da força capitalista, é, por natureza, uma forma ou método de transformação econômica e não apenas constituída de um caráter estacionário.

O caráter estacionário da firma, criticado por Joseph Schumpeter, é o mesmo questionado por outras correntes do pensamento econômico. Novas interpretações do comportamento da firma emergiram, trazendo-a organizada enquanto instituição, em que é analisada dentro da dimensão social e política do contexto de sua atuação; e há, ainda, as

contribuições de Ronald Coase e Oliver Williamson, com a Teoria dos Custos de Transação, que traz novas questões sobre o arranjo institucional, alternativo ao mercado. Todas essas são críticas que, juntamente com as de Schumpeter, trazem um questionamento ao caráter estacionário da firma. Nota-se que tais críticas foram fundamentadas na facilidade de elaboração de modelos de equilíbrio e de crescimento econômico. No entanto, esses autores se revelaram incapazes de lidar satisfatoriamente com realidades mais dinâmicas e complexas, como a do surgimento das grandes firmas detentoras de parcelas de mercado e as próprias imperfeições do mercado.

Nesse momento, a teoria da firma começa a elaborar modelos de mercado que absorvam a natureza da firma em cenários de oligopólios, surgindo a necessidade de analisar as questões ligadas à dinâmica tecnológica e às atividades de pesquisa e desenvolvimento. Schumpeter (1942, 1954) já tinha mencionado a natureza da firma como um fator-chave para a construção teórica do capitalismo, tentando explicar as empresas do século XX. Segundo o autor, a inovação é a força motriz do crescimento econômico em longo prazo, que destruiria as empresas atuais (processo de destruição criadora). Desse modo, a natureza da firma schumpeteriana é a base para entender o capitalismo do século XX.

Estudos mais recentes sobre a teoria da firma têm, no autor Masahiko Aoki, uma das principais correntes de atuação. Aoki (1988, 1990) argumentou sobre a natureza da firma, utilizando os modelos americano e japonês de produção de empresas. Sua argumentação mencionou que o modelo japonês é mais eficiente, devido à sua característica de estrutura organizacional integrada horizontalmente. O modelo japonês permite uma coordenação mais flexível das tarefas, tendo um grande potencial de aprendizagem coletiva. Após essas constatações, Aoki (1988) argumentou contra a abordagem neoclássica e a TCT, por não explicarem o funcionamento das firmas do século XX. Os estudos de Aoki (1988, 1990) não apresentam uma evolução em relação ao pensamento neoclássico ou ao da TCT. No entanto, o autor chama a atenção ao fato de se estudar o funcionamento interno da firma com o intuito de entender a emergência de novas organizações no cenário competitivo.

3.2.7 Relacionando Teoria da Firma e Estratégias de Internacionalização da Produção

A análise do corpo teórico da firma não chega a uma conclusão definitiva sobre o que venha a ser a natureza da firma. Essa análise evidencia que o campo de interpretação está condicionado por diferentes abordagens metodológico-teóricas e ambientais, o que significa dizer que a compreensão da natureza da firma deve assumir não apenas a sua origem

ideológica, mas também a sua preocupação com o ambiente em que se encontra a organização da firma. A natureza da firma está longe de ser um conceito coeso e coerente, devido às diferentes contribuições para justificar sua existência.

Individualmente, na ótica da abordagem coaseana, em seu limite, a firma procura o mercado externo para minimizar os seus custos de transação. Muitas vezes, no seu país de origem, esses custos se encontram elevados e, ainda, são acompanhados de um alto grau de complexidade de governança. Na análise schumpeteriana, quando a firma empreendedora/coordenadora procura uma associação (entenda-se aqui o ato de segmentar a sua cadeia produtiva e transacionar) com outras firmas no exterior, esta evidencia que, naquele momento, em seu mercado interno, o limite da eficiência da coordenação encontra-se elevado. Esse é o tipo de situação em que a redistribuição das atividades produtivas da firma, com outras firmas e em outras partes do mundo, se mostra viável.

A função empreendedora/coordenadora optará pela internacionalização das atividades produtivas, desde que sejam feitas de modo diferente do que havia sido adotado até então. Partindo do pressuposto de que é oneroso o custo de coordenar internacionalmente as atividades produtivas, torna-se necessário um novo modelo de produção, ainda que este seja diferente do atual. Desse modo, as ações estratégicas de internacionalização da produção não podem ser vistas apenas como uma atividade associada à diminuição dos custos de transação ou ao comportamento maximizador, mas também como uma alternativa à limitação da firma para produzir algo novo.

Em muitos casos, quando uma firma procura estabelecer ações estratégicas de internacionalização da produção em alguns países, a razão para isso é que, em um primeiro momento, esses países tiveram ou têm uma importância estratégica no seu ato de transacionar produtos. Ao entrar em um mercado externo, a firma encontra um novo quadro institucional¹. Se ela não consegue desenvolver produtos apropriados para esse mercado, com as mesmas capacidades internas, ou seja, internalizando as atividades de produção, resta-lhe utilizar os recursos de uma firma local para produzir com os mesmos padrões de eficiência. Ao internacionalizar suas atividades, a firma procura aumentar os seus ativos específicos em relação aos que estão vigentes no quadro institucional das firmas de países estrangeiros. Assim, busca-se estabelecimentos de relações interfirmas para completar os ativos faltantes, e, nesse momento, a firma assume que é necessário desenvolver capacidades tecnológicas ou organizacionais, pois apenas internacionalizando, sem as ações estratégicas de integração produtiva, a firma não consegue “ampliar” o seu limite interno.

Pode-se idealizar as ações estratégicas de internacionalização da produção como um conjunto de contratos coordenados que levem à execução de uma função produtiva. No limite dessa idealização está a firma, que buscará manter o máximo possível de controle sobre a coordenação dos processos produtivos da criação de riqueza, principalmente em regiões em que não conheça o quadro institucional. Assim, as ações estratégicas de internacionalização da produção caracterizam as trocas de informações e de serviços, de modo a produzir um bem final, sendo ambas (empreendedora e firma local) estimuladas a atuarem coordenadamente. Incorporando relatos da abordagem de Penrose, a firma que utiliza ações estratégicas de internacionalização da produção pode ser entendida como uma coleção de recursos produtivos organizados. Ao terceirizar suas atividades de produção em países estrangeiros, a firma procura acrescentar ao seu quadro de competências administrativas os recursos e conhecimentos que lhe ofereçam maiores vantagens tecnológicas e organizacionais.

Analisando preliminarmente a busca dessas competências, pode-se entender que uma firma procura alterar o seu arranjo gestor/coordenador/empreendedor quando entra no mercado internacional. Por isso, pode-se considerar a firma, em seu processo de internacionalização da produção, como um ente que busca a diversificação, demonstrando assim o quanto ela pode ser dinâmica. A busca por esse dinamismo perfaz o caminho de formas flexíveis na produção, associadas à coordenação/controlado do processo de produção. Desse modo, a firma procura manter estruturas híbridas de governança. As ações estratégicas de internacionalização da produção podem ser melhor entendidas se forem consideradas as estruturas híbridas de governança, dentro da abordagem Williamsoniana. Esse tipo de estrutura de governança leva em conta contratos complexos e arranjos de propriedades parciais de ativos entre as firmas que estão estrategicamente interligadas no processo de internacionalização da produção.

3.3 Blocos Econômicos

A reestruturação das atividades produtivas em diversos países originou-se de mudanças estruturais advindas do processo de globalização, que estabeleceram novos padrões para o comportamento das firmas. Nesse cenário, o crescimento econômico passou a ser cada vez mais difícil de ser previsto, devido à complexidade das atividades desenvolvidas entre firmas. Isso se deve a uma conjunção de fatores centrais, entre eles o da “erosão das barreiras nacionais” (LUCHI e PALADINO, 2000; LAPOINTE e CIMON, 2009). Tal “erosão” reflete o fenômeno atual da formação de blocos econômicos. Mais recentemente, a união entre

mercados distintos vem crescendo e, por consequência, também vem incentivando a entrada de firmas em outros países (MARTINELLI e MIDTTUN, 2010).

Blocos econômicos ou comerciais podem ser entendidos como formas de agrupamentos de países que têm, como uma de suas intenções, a integração econômica e/ou social (SEABRA, 2001; PORTO e FLORES JR, 2006). Esses blocos foram criados com a finalidade de facilitar o comércio entre os respectivos países-membros, sendo resultado de um processo de aproximação entre estes que, por sua vez, adotam redução ou isenção de impostos ou de tarifas alfandegárias, buscando soluções comuns para os problemas comerciais. Os blocos têm, como objetivo propulsor, a questão econômica, que é sustentada pelo incremento do comércio.

Logo após a Segunda Guerra mundial, foi iniciada uma nova fase de relacionamento entre países, com o surgimento da Organização das Nações Unidas e com a celebração de diversos acordos, como o de *Bretton Woods*, que criou o Banco Mundial (BM), o Fundo Monetário Internacional (FMI) e a Organização Mundial do Comércio (OMC), da qual resultou o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT). Após esse período, os países deixaram de ser os únicos negociadores do cenário internacional. E o mundo, ressalvadas as devidas proporções, passou a ser visto como uma espécie de firma global, composta de divisões com maior ou menor participação nos resultados de sua atuação (PORTO e FLORES JR, 2006). Algumas firmas começaram a atuar como multinacionais, buscando integrar economias de diversos países. Essa forma de organização da firma integrou economias nacionais por meio de suas subsidiárias, espalhadas por diversas partes. Nesse período, foi iniciado um processo de produção e de transferência de tecnologia, exportando capitais e investimentos, técnicas de administração e, mais do que todos estes fatores, provocando a modificação de comportamentos nacionalistas, diante do cenário internacional (CARRANZA, 2006; BECKER e SUAREZ, 2001).

Em um cenário no qual as relações comerciais entre as firmas passaram por grandes transformações, o movimento de integração econômica entre os países expandiu-se de modo significativo (BAPTISTA e MERCADANTE, 1998). Essas mudanças levaram diversos países a buscarem maior escala, principalmente devido a dois fatores: (a) a eficiência e a competitividade das suas firmas; e (b) o atraso tecnológico de algumas firmas. Essa integração foi beneficiada pela formação dos primeiros blocos econômicos comerciais, e também pelo fato de que os efeitos de integrar um bloco comercial fossem importantes para o bem-estar econômico dos países envolvidos, tanto em termos de obtenção de preços mais

baixos quanto de possibilidade de acesso a produtos com maior qualidade (BECKER e SUAREZ, 2001).

O surgimento de acordos regionais, como os dos blocos econômicos, pode influenciar o tamanho, a composição e a direção das firmas dos países que os integram, e também pode influenciar o tamanho, a direção e a composição do comércio mundial. Esse fato fornece boas razões para que sejam estudados os efeitos dos acordos comerciais regionais. O estudo do comércio internacional não envolve somente a análise dos fluxos entre os lugares, mas também o impacto da política, dos limites das firmas e dos alinhamentos internacionais, bem como os efeitos dos acordos comerciais com países terceiros (AXINN e MATTHYSSENS, 2001).

3.3.1 A formação de um bloco: definições de integração econômica e produtiva

Ao se pensar em evolução do comércio mundial, também é preciso refletir sobre o caráter protecionista (ou não) dos projetos de integração regional, para se entender o processo de integração de firmas entre diferentes países. Analisando a evolução dos arranjos multilaterais de comércio, observa-se a expansão de arranjos minilaterais, entre diversos países, como uma característica marcante da década de 1980. Em seguida, surgiu uma transformação estrutural da economia mundial, decorrente da formação dos blocos regionais de comércio (KLOM, 2005). Desse modo, para entender a formação dos blocos econômicos, cabe refletir sobre o que venha a ser um processo de integração.

O conceito de integração deve ser entendido como algo dinâmico e que está relacionado a fatores econômicos, jurídicos e políticos. No entanto, sua complexidade advém do fato de que não pode ser entendido exclusivamente sob o prisma econômico e jurídico. A integração também faz parte de um processo político, pois seu nível de aprofundamento depende da vontade das nações que resolvem se aproximar (KALTENTHALER e MORA, 2002; JUNIOR, 2008). Através desse nível ou grau de aprofundamento, pode-se distinguir a integração da cooperação.

A integração econômica pode ser entendida como um processo que tende a organizar a atividade econômica dos países-membros do bloco, não apenas no que tange ao seu comércio ou suas trocas, mas também no que se refere à sua produção, formando um quadro econômico complexo, coerente e equilibrado (O'LOUGHLIN e ANSELIN, 1996). Nesse sentido, a integração implicaria na adoção de políticas destinadas a criar uma nova entidade econômica, complexa e caracterizada pela solidariedade entre seus membros, de modo que todos os

fatores atuantes sobre um dos países do bloco também repercutam sobre os demais (JUNIOR, 2008). O objetivo central do estabelecimento de um processo de integração consiste na criação de mercados mais amplos, pressupondo que mercados maiores operem de forma mais eficiente (KLOM, 2005; SEABRA 2001). Essa é uma das estratégias para se alcançar o desenvolvimento econômico, isto é, através da redução regional das barreiras alfandegárias e das tarifas aduaneiras (KLOM, 2005).

Apesar de o tema “integração em blocos econômicos” ser algo importante, tanto em aspectos econômicos quanto em sociais, poucas são as tentativas para medir a integração econômica regional nos países em desenvolvimento (BECKER e SUAREZ, 2001). A constituição dos grandes blocos regionais de comércio apresenta elementos que tornam o resultado final indefinido. A viabilidade de um bloco depende, em larga medida, de fatores como a infraestrutura de transportes e de telecomunicações, o que ressalta a importância da integração física, os relacionamentos históricos, pois ainda há países que se aproximam por razões ou afinidades predominantemente culturais e religiosas, e a condição econômica atual, entre outras (KALTENTHALER e MORA, 2002).

A desintegração vertical (integração produtiva com outras firmas), através da compra de matérias-primas, bens intermediários, componentes e serviços às empresas (ou *outsourcing*), afirmou um novo padrão industrial (MEDEIROS, 2008). Depois desse fato, o processo de integração mundial tem se intensificado nas décadas mais recentes, devido a diversos fatores. Entretanto, o aspecto que mais visivelmente impulsionou este processo foi o avanço da tecnologia ocorrido na década de 1980. Atualmente, pode-se dizer que todos vivem em um “mundo globalizado”, onde a integração e o aprofundamento social, político, cultural e econômico são extremamente importantes para que este processo evolutivo continue ocorrendo.

No campo da divisão internacional da produção, ainda não há uma definição nítida de integração produtiva, e muitos autores parecem utilizar expressões diferentes, tanto para aspectos relacionados à divisão internacional da produção quanto para aqueles relacionados à integração econômica (DULLIEN, 2008; MEDEIROS, 2008). Além disso, há várias expressões que parecem ter o mesmo significado. São identificadas, na literatura, várias formas de integração econômica regional. Se dois países se integram economicamente, é possível que cada um deles se especialize na produção de um ou mais bens, os quais são complementares (DULLIEN, 2008). Segundo Hamaguch (2008), a integração produtiva ainda não é um conceito claro na literatura acadêmica, e nem tampouco na literatura de negócios. Esta terminologia refere-se ao fenômeno no qual a economia regional encontra-se conectada

através de uma rede de atividades produtivas. No quadro 03 encontram-se algumas definições da expressão “integração produtiva”.

Definição do conceito	Autores
É uma combinação de processos produtivos desenvolvidos externamente à firma e nada diz, em princípio, sobre a especialização de um país, ou muito menos sobre a integração produtiva regional. Este processo é decorrente de arranjos estruturais e de mecanismos organizacionais, sendo considerados, como aspectos importantes neste processo, as condições macroeconômicas e as das indústrias locais.	Medeiros (2008)
É a “especialização flexível” dos processos produtivos, associada à fragmentação e redistribuição da produção, formando alianças entre empresas de diversos países.	Machado (2008)
A integração produtiva pode ser entendida como um processo de compartilhamento vertical da produção, de forma transnacional. A integração é um processo por meio do qual a produção de produtos complexos é dividida em vários estágios verticais de produção, os quais ocorrem em diferentes países. A integração produtiva regional consiste na desintegração do processo produtivo com a integração do comércio regional. Deste modo, a integração produtiva regional pode ser compreendida como um processo de divisão internacional vertical do trabalho.	Dulien (2008)

Quadro 03: Definições de integração produtiva

Fonte: Medeiros (2008), Machado (2008) e Dulien (2008)

A integração produtiva em blocos econômicos pode ocorrer de formas distintas. No caso europeu, a experiência foi distinta entre os países signatários originais do Tratado de Roma e os países de menor nível de renda, os quais, posteriormente, vieram a se incorporar à União Europeia. Nesse caso, a presença forte da institucionalidade supranacional propiciou a disponibilidade de recursos comuns, permitindo a incorporação dos países com menor poder econômico no tecido produtivo regional. Nos países asiáticos, a interação seguiu a lógica de mercado e esteve fortemente influenciada pela busca de complementaridade produtiva, visando atingir custos de produção mais baixos, para explorar de forma conjunta os mercados externos à região (ABDI, 2010).

Nesses casos observados, a integração produtiva pode ser entendida como um caso intermediário, pois se localiza entre a integração vertical (resultado de fusões/aquisições ou de investimentos realizados pela empresa) e o *outsourcing* puro e simples (representado pela aquisição no mercado de bens e serviços de terceiros, produzidos por terceiros) – no qual a firma passa a adquirir, via importações, os insumos, partes e componentes que são utilizados no seu processo produtivo, e estabelecer, no contexto do processo de terceirização, alianças/cooperação estratégicas com seus fornecedores (MACHADO, 2008).

3.3.2 MERCOSUL: a busca da integração e a formação de um bloco

A quimera que povoa o imaginário coletivo dos povos da América do Sul é representada por diversos mitos, como o do Eldorado, o da Eterna Juventude e o do Paraíso Redescoberto. Esses mitos demonstram a vontade de um povo que sempre imaginou um futuro grandioso e que, em boa parte de sua história, este “futuro grandioso” esteve associado à integração dos países.

Comemorou-se, há pouco tempo, 500 anos de história da América. No entanto, a América do Sul tem mais de 10.000 anos de ocupação humana. O marco dos cinco séculos remete à presença dos ibéricos no continente e reduziu seu período de análise histórica para estes pouco mais de 500 anos. Na maior parte destes cinco séculos, a América do Sul foi um espaço geográfico que se constituiu na periferia da construção do capitalismo. Cortada pela linha do Equador e pelo Trópico de Capricórnio, a posição geográfica da América do Sul lhe confere a categoria de um continente no hemisfério sul (GALENO, 1990). A penetração espanhola ao sul e a portuguesa ao norte, fizeram com que a integração começasse a ser considerada algo impossível nos primeiros séculos de colonização. Indiretamente, também ocorreu uma bipartição aproximada: 8.500.000 Km² para os portugueses e 9.300.000 Km² para os espanhóis.

Durante o período colonial, a busca da unidade continental na América do Sul esteve sempre em segundo plano, devido à priorização das relações entre as metrópoles e as colônias (FURTADO, 2007). A hegemonia das metrópoles sobre as colônias fez nascer, em especial na América do Sul, uma espécie de incongruência geopolítica. Com a intenção de disseminar o catolicismo, as monarquias espanholas e portuguesas segmentaram as colônias do “Novo Mundo”. Através da destruição de várias civilizações, este “Novo Mundo” se viu dividido e subjugado aos interesses dessas metrópoles.

Passados mais alguns séculos da colonização inicial, com a Doutrina Monroe, a percepção de “metrópole” seria modificada, pelo menos geograficamente, porém a distância entre as colônias não mudaria (GALEANO, 1990; FURTADO, 2007). Durante o período das guerras mundiais e no seu pós-guerra, o sentimento de nacionalismo foi exacerbado, aumentando as diferenças entre as nações sul-americanas. Diferenças estas que se estenderam pelos anos e que ainda se mostram vivas, mesmo na intenção atual de integração econômica e produtiva entre os países da América do Sul. Pode-se perceber que, há décadas, não se vê qualquer conflito grave entre os países sul-americanos. O conceito de guerra parece não mais

existir (salvo algumas pequenas discussões diplomáticas). No entanto, as diferenças entre esses países ainda são evidentes (FURTADO, 2007).

Nesse longo período de formação econômica e social, várias foram as forças que se ergueram contra a proposta de integração dos países americanos. No período colonial, houve a intensa atuação do revolucionário anticolonial Simon Bolívar, que pregava a unidade continental. Simon Bolívar é, evidentemente, o mais famoso dos defensores da integração latino-americana. Ainda quando estava em seu exílio, no Caribe, o líder da independência hispano-americana, na sua famosa “Carta da Jamaica” (1815), conclamou os habitantes do continente à criação de três federações na América Latina: uma, reunindo o México e a América Central; a segunda, abrangendo o norte da América do Sul; e a terceira, unindo o sul do continente. No entanto, seus ideais não se concretizaram, mas estava “plantado” ali um alicerce fundamental para a integração dos povos latinos (GALEANO, 1990).

O processo de integração latino-americana teve uma grande evolução no século XIX, após os movimentos de independência dos países da região, seguindo os ideais de solidariedade continental e de proteção recíproca contra as antigas metrópoles. No entanto, com o passar dos anos, os diversos países desenvolveram suas particularidades que, de certa forma, bloquearam o aprofundamento de seus processos de integração (FURTADO, 2007). A partir da segunda década do século XX, surgiu, no continente sul-americano, um discurso para o desenvolvimento dos países, com base na década de 1920, na contestação da dominação europeia, e teve diferentes representações históricas, desde o movimento chamado “tenentismo”, no Brasil, até o pensamento de Haya de La Torre, no Peru (GALEANO, 1990). Em contrapartida, nacionalismos exacerbados também estiveram na origem da segunda Guerra Mundial, que começou na Europa, mas que teve consequências devastadoras que se desdobraram em todos os demais continentes, principalmente na América do Sul. Com o passar do tempo, esse quadro se transformou, devido à necessidade de os países sul-americanos passarem pelo processo de substituição de suas importações (FURTADO, 2007). Nesse período, houve uma pequena mudança, que diminuía o protecionismo, tão observado durante a primeira metade do século XX, verificando a necessidade de um processo continuado de maior abertura nas economias dos países. Esse discurso foi articulado principalmente pelos estruturalistas atuantes na Comissão para a América Latina (CEPAL).

O ideal de união continental teve uma das suas principais expressões na década de 1950, com o surgimento da CEPAL. A integração, na América Latina, foi influenciada pelos estudos da CEPAL que visavam a estimular normas mútuas de colaboração, com o intuito de lidar com as desigualdades e com as “falhas do mercado”. A proposta cepalina tinha a

intenção de que se procedesse rumo a uma diversificação das pautas nacionais de exportações, tentando-se a inclusão de produtos mais elaborados. Como esses produtos não conseguiriam, em um primeiro momento, concorrer com os similares fabricados pelos países industrializados, a saída proposta envolveria não apenas o desenvolvimento do mercado doméstico, mas também do comércio intraorganizacional. A CEPAL defendia que existia uma defasagem e inadequação dos modelos predominantes de integração, relativamente às realidades política, social, cultural e econômica da grande maioria dos países emergentes (JUNIOR, 2008; BAPTISTA *et al.*, 1998).

Nesse mesmo período, ocorreu uma aproximação política entre Juan Domingo Perón e Getúlio Vargas, respectivamente, os presidentes da Argentina e do Brasil, mas que não teve muito sucesso, devido às pressões de um cenário interno e externo. No entanto, foi nessa aproximação política que começou a ser discutida a possibilidade de uma cooperação maior entre esses dois países e, posteriormente, em toda a América do Sul (PORTO e FLORES JR, 2006).

Poucos anos depois, foi criada a Associação de Livre Comércio da América Latina (ALALC), como uma clara manifestação dos sentimentos de desejo de integração na América e de uma maior inserção dos países latino-americanos no comércio internacional (BAPTISTA *et al.*, 1998). Inicialmente, faziam parte dessa associação Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguai, Peru e Uruguai, tendo aderido, posteriormente, Colômbia, Equador, Venezuela e Bolívia. A sua sede localizava-se em Montevideú, no Uruguai.

Apesar da iniciativa de criação da ALALC, ela não se mostrou eficiente no seu objetivo de integração (CALFAT e FLÔRES JR, 2006). Em razão das dificuldades enfrentadas para a consolidação da ALALC, foi negociado um acordo mais abrangente e, ao mesmo tempo, mais flexível, que viesse a atender aos interesses dos diversos países latino-americanos, na busca da ampliação dos seus fluxos comerciais. Tal tratado foi firmado em 1980, com o início da Associação Latino-Americana de Integração (ALADI).

Ao longo da década de 1980, que foi um período de grande recessão econômica, os países sul-americanos reduziram as suas capacidades atrativas para investimentos externos diretos. Com base nesse cenário, foi criada a ALADI, formada pelos seguintes países: Argentina, Colômbia, Chile, Equador, México, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela. Esses países foram classificados em três categorias: (a) de menor desenvolvimento relativo (Bolívia, Equador e Paraguai), (b) de desenvolvimento intermediário (Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela) e (c) outros (Argentina, Brasil e México). Em agosto de 1999, Cuba foi admitida

como membro pleno da ALADI, ficando a organização com 12 Estados-membros (CALFAT e FLÔRES JR, 2006; JUNIOR, 2008).

Essa associação entre os países foi de extrema importância, pois foi assim que se conseguiu arquitetar os primeiros passos para a criação do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL). A partir da Criação da ALADI, o processo de integração econômica tornou-se mais flexível (ESTRELLA FARIA, 1993; KALTENTHALER e MORA, 2002; LUCHI e PALADINO, 2002).

O MERCOSUL, tal como ele é conhecido hoje, foi principalmente construído a partir de um esforço das agendas de negociações diplomáticas e governamentais dos países com as duas maiores economias da América do Sul: o Brasil e a Argentina. Os passos iniciais para a integração do Cone Sul foram dados pelos presidentes Sarney e Alfonsín, com a declaração de Iguazu, de 1985, criando uma comissão mista para estudar modalidades de integração econômica entre o Brasil e a Argentina. Os trabalhos dessa comissão conduziram a primeira fase de instrumentalização, com a assinatura, em 1986, da Ata da Integração Argentino-Brasileira, que instituiu o Programa de Integração e Cooperação Econômica (PICE). O objetivo do PICE foi o de propiciar um espaço econômico comum, mediante a abertura seletiva e o estímulo à complementação entre diferentes setores da economia dos dois países. Nessa fase, foram assinados 24 protocolos, em áreas diversas (bens de capital, trigo, biotecnologia, cooperação nuclear, siderurgia, indústria automotiva, etc.) (JUNIOR, 2008; BAPTISTA *et al.*, 1998; MACHADO, 2008; ALMEIDA, 2006).

Em 1990, foi assinada a Ata de Buenos Aires, que estabelecia e substituía a integração seletiva e setorial, que era baseada em “negociações produto a produto”, por um processo de redução linear, generalizada e automática, das tarifas alfandegárias, a cada seis meses. Em 1991, o Uruguai e o Paraguai incorporaram-se às negociações, sendo assinado o Tratado de Assunção, através do qual os quatro países firmaram o compromisso de constituir o Mercado Comum do Sul (BAPTISTA *et al.*, 1998; CASACUBERTA *et al.*, 2007).

Quando houve a criação do MERCOSUL, existia um ambiente histórico favorável para se buscar uma integração com propósitos mais concretos. Essa realidade foi consequência de uma ampla transformação política, econômica e comercial, que se intensificou, na maioria dos países, no final da década de 1980 e no início da década de 1990, influenciando a América Latina. O fim da chamada “Guerra Fria”, a democratização de diversos Estados e a abertura das suas economias, aliadas à revolução tecnológica que experimentaram, foram fatores que exigiram que as firmas dos países se inserissem e se

adequassem àquela realidade mundial (BAPTISTA *et al.*, 1998; KALTENTHALER e MORA, 2002).

Com base nesse cenário, o MERCOSUL foi, então, criado, no dia 26 de março de 1991, com a assinatura do Tratado de Assunção. O Tratado de Assunção foi consubstanciado em 24 artigos, e não trouxe, em seu bojo, normas autoaplicáveis, ao mesmo tempo em que não criou qualquer organismo institucional permanente ou supranacional. O Tratado de Assunção apenas estabelecia metas para se chegar a um mercado comum. De qualquer forma, o mérito do Tratado de Assunção esteve em ser o marco efetivo que deu início a um processo de integração econômica mais aprofundada entre Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. Subsequentemente ao Tratado de Assunção, foi assinado, em 1994, o Protocolo de Ouro Preto (JUNIOR, 2008).

O Protocolo de Ouro Preto foi uma espécie de continuação ao Tratado de Assunção, e estabeleceu as bases institucionais para o MERCOSUL. Foi assinado em 17 de dezembro de 1994, na cidade de Ouro Preto, contendo 53 artigos, os quais disciplinaram a estrutura institucional do MERCOSUL. O Protocolo de Ouro Preto institucionalizou a Comissão Parlamentar Conjunta, que passaria a ser o órgão representativo dos parlamentos dos sócios do bloco; o Foro Consultivo Econômico e Social, que viria a ser o órgão que representaria os setores econômicos e sociais; a Comissão de Comércio do MERCOSUL, como um órgão responsável por velar pela aplicação de políticas comerciais intrabloco; e, por fim, disciplinou o trabalho da Secretaria do MERCOSUL, que tem sua sede em Montevideu. Os órgãos do MERCOSUL encontram-se detalhados no quadro 04.

Outro órgão importante do MERCOSUL foi o de revisão e de solução das controvérsias, que foi institucionalizado em 18 de fevereiro de 2002, pelo Protocolo de Olivos, e que foi instalado em 13 de agosto de 2004, tendo como sede a cidade de Assunção, no Paraguai. Esse órgão pode servir como última instância de apelação, tendo competência para revisar o que for decidido em primeira instância, por meio de arbitragem, em especial quanto a controvérsias comerciais entre os Estados-membros, embora também tenha uma função consultiva (JUNIOR, 2008).

Em 2002 também foi criado o Tribunal Administrativo-Trabalhista (TAT), com a finalidade de resolver conflitos de natureza trabalhista, do pessoal de serviço do MERCOSUL, com base nas instruções de Serviço ditadas pelo Diretor da Secretaria do MERCOSUL, além de amparado por um Acordo de Sede, que foi um tratado firmado entre o MERCOSUL e o Uruguai, e que garante ao Grupo Mercado Comum o direito de contratar pessoal (PORTO e FLORES JR, 2006).

ÓRGÃOS	FUNÇÕES
Conselho do Mercado Comum (CMC)	É o órgão superior e de decisão do MERCOSUL, que tem a missão de conduzir a política do processo de integração e a tomada de decisões para assegurar o cumprimento dos objetivos estabelecidos pelo Tratado de Assunção e para lograr a constituição final de um mercado comum.
Grupo Mercado Comum (GMC)	É o motor propulsor do processo de integração, o órgão executivo do MERCOSUL que tem como missão fazer cumprir as decisões do Conselho, bem como adotar todas as medidas para os avanços no processo de integração regional. Inclui representantes dos Ministérios das Relações Exteriores, dos Ministérios da Economia e dos Bancos Centrais.
Comissão de Comércio do MERCOSUL (CCM)	É o órgão encarregado de assistir ao Grupo Mercado Comum e que tem por missão velar pela aplicação dos instrumentos de política comercial comum, acordados pelos Estados-membros para o funcionamento da união aduaneira, e também acompanhar e revisar os temas e matérias relacionados com as políticas comerciais comuns, com o comércio intraMERCOSUL e com terceiros países. A CCM é integrada por quatro membros titulares e quatro membros alternos por Estado-membro.
Comissão Parlamentar Conjunta (CPC)	É o órgão representativo dos Parlaentos dos Estados-membros no âmbito do MERCOSUL. A Comissão Parlamentar Conjunta é integrada por dezesseis parlamentares de cada Estado-membro, sendo metade deles deputados e a outra metade senadores, e tem a função de procurar acelerar os procedimentos legislativos necessários para a entrada em vigor, em cada país, das normas emanadas dos demais órgãos do MERCOSUL, além de auxiliar no processo de harmonização de legislações, de acordo com as necessidades de avanço do processo de integralização, podendo igualmente encaminhar recomendações ao Grupo Mercado Comum, não tendo, contudo, poder decisório.
Foro Consultivo Econômico-Social (FCES)	É o órgão de representação dos setores econômicos e sociais, e é integrado por igual número de representantes dos Estados-membros. O Foro Consultivo Econômico-Social não tem competência decisória, podendo apenas manifestar-se mediante “Recomendações” ao Grupo Mercado Comum, sem caráter de obrigatoriedade.
Secretaria do MERCOSUL (SM)	É o órgão de apoio operacional que é responsável pela prestação de serviços aos demais órgãos do MERCOSUL, tendo como sede permanente a cidade de Montevidéu.

Quadro 04: Órgãos do MERCOSUL, de acordo com Protocolo de Ouro Preto

No ano de 2006, os ministros das Relações Exteriores do MERCOSUL assinaram, em Buenos Aires, um acordo autorizando a incorporação da Venezuela como membro pleno do bloco, em um prazo de quatro anos. O entendimento foi selado pelos presidentes dos países na Cúpula do MERCOSUL, que ocorreu nos dias 20 e 21 de julho do mesmo ano, na cidade argentina de Córdoba. A incorporação da Venezuela foi considerada um fato histórico pelos membros do bloco. Com essa adesão, as economias do MERCOSUL passam a representar 75% do PIB da América do Sul, e o MERCOSUL sai da condição de ser um bloco sub-regional para adquirir características de dimensões continentais, que lhe dão a condição de um bloco regional (JUNIOR, 2008).

3.3.3 O processo de integração produtiva no MERCOSUL

Como já mencionado, o processo de integração produtiva teve seus alicerces quando o Brasil e a Argentina celebraram, em um período de três anos, três instrumentos em prol da integração, cada um com a sua importância e característica comum: Declaração de Iguazu (1985); o Programa de Integração e Cooperação Econômica – PICE (1986); e o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento (1988). Logo após esse período, o processo de integração produtiva ficou em segundo plano, em relação à integração econômica.

Especificamente no Brasil, em 2004, foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), que tem como um de seus objetivos centrais o de promover ações de internacionalização de empresas brasileiras. Logo após, foi criada a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), com a função de auxiliar a esse processo (ABDI, 2011).

Com a evolução do PITCE, em 2008, foi lançada a Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), coordenada pela ABDI, pelo BNDES e pelo Ministério da Fazenda. Essa política teve o intuito de desenvolver programas de integração produtiva com a América Latina e com o Caribe, com focos no MERCOSUL e também na África. Tais programas têm como meta ampliar a participação de produtos brasileiros nestes mercados, gerando maior valor no comércio internacional, e otimizar estruturas produtivas que melhorem o aproveitamento de oportunidades econômicas (ABDI, 2011).

No âmbito do MERCOSUL, em julho de 2006, os presidentes dos países-membros orientaram os Ministros das áreas vinculadas à produção para que definissem as pautas que formariam o Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional. Em cumprimento a esse mandato, o Subgrupo de Trabalho Nº 7 – Indústria, do MERCOSUL, levou para a apreciação do Grupo Mercado Comum (GMC) uma Proposta de Pautas para a Integração Produtiva do MERCOSUL. Quase paralelamente a esse mandato, em meados de 2006, no marco de tratamento das assimetrias, o Conselho de Representantes Permanentes do MERCOSUL também manifestou ao Conselho Mercado Comum (CMC) a necessidade de estimular iniciativas de integração produtiva, como uma maneira de beneficiar as pequenas e médias empresas (PMEs) do Paraguai e do Uruguai, para que elas pudessem se integrar nas cadeias regionais de produção. No ano de 2007, mais especificadamente em dezembro, o CMC criou um Grupo *Ad Hoc*, vinculado ao Grupo Mercado Comum (GMC), responsável pela elaboração de um Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL (Decisão CMC Nº 52/07). Esse programa teve como objetivos o de promover e fortalecer a conexão produtiva

das empresas do MERCOSUL, principalmente das PMEs, e o de aprofundar o processo de integração do bloco, consolidando o aumento da competitividade dos setores produtivos (MACHADO, 2008). O Programa abrange um conjunto de sete linhas de ação, que se resumem em:

- (a) cooperação entre os diferentes atores do processo produtivo;
- (b) complementação em pesquisa, desenvolvimento e transferência de tecnologia;
- (c) formação de recursos humanos;
- (d) coordenação com outras instâncias negociadoras do bloco;
- (e) geração e o processamento de informações;
- (f) articulação de medidas para a facilitação do comércio; e
- (g) concessão de financiamentos, por intermédio de mecanismos como o Fundo MERCOSUL de Apoio às PMEs.

Nas reuniões desse Grupo *Ad Hoc*, os países negociaram os termos do referido Programa, cuja criação foi ratificada, pelo CMC, em julho de 2008. Para gerir a sua implementação, foi criado o Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL (GIP), que opera no âmbito do GMC, cujas funções envolvem as ações de coordenar e de executar o Programa, bem como todas as propostas e demais ações ligadas a esta temática (Decisão CMC Nº 12/08).

3.3.5 Relacionando a Formação de Blocos Econômicos e as Estratégias de Internacionalização da produção

Como pode ser facilmente depreendido, a materialização dos benefícios da integração envolve não apenas a liberalização dos fluxos de comércio, mas todo um profundo processo de reorganização das firmas e das cadeias de suprimento e de distribuição, cujo principal vetor pode estar nos próprios Estados-membros de um bloco econômico.

Tendo em vista a natureza complexa dos objetivos de uma integração na América do Sul, é possível afirmar que, rigorosamente, apenas a União Europeia já atingiu este estágio (JUNIOR, 2008). O MERCOSUL, ao contrário, aproxima-se muito mais de um modelo de caráter cooperativo e consensual, do que propriamente de um modelo de integração. No entanto, desde a formação do MERCOSUL, os seus países-membros já coletaram bons resultados no crescimento do comércio intrabloco, vários de seus setores produtivos foram já afetados, com o incremento das transações regionais (SILVA, 2007; BECKER e SUAREZ, 2001).

Nesse ponto, o MERCOSUL pode ser entendido como uma reorganização regional de integração, de natureza intergovernamental, que se encontra entre os estágios de uma zona de livre comércio incompleta e de uma união aduaneira imperfeita, cujo objetivo central é o de chegar a um mercado comum (BECKER e SUAREZ, 2001).

As condições ofertadas pelos países da América envolvem, muitas vezes, mercados desconhecidos e com estruturas organizacionais familiares (RAJAGOPAL, 2006). Aliado a essas condições, a produção local pode fornecer um diferencial competitivo para as firmas, pois, além de conhecer melhor o mercado, elas podem competir com firmas existentes dentro dos mercados de atuação. Firms que optam por uma maior autonomia e uma menor dependência econômica de sua sede em outros países têm a probabilidade de atingirem melhores resultados nestes outros países. Isso foi constatado no estudo de Rajagopal (2006), que trabalhou com empresas localizadas na América Latina. No entanto, a escolha da estrutura de representação interna, dependendo do país hospedeiro, pode gerar grandes custos, aumentando a complexidade administrativa.

Além desse fato, observa-se que diferentes perspectivas interferem nas aproximações entre as firmas dos países-membros do MERCOSUL: os tipos de indústrias existentes em cada país; o tamanho das firmas; as experiências de exportações; e destinos da produção (SILVA, 2007). Apesar disso, existem implicações importantes para as firmas dos países-membros do MERCOSUL, na medida em que estas se abrem para a opção por uma inserção regional, sem comprometer a competitividade internacional. A criação de um mercado integrado abriu novas possibilidades de investimentos para as firmas nacionais e multinacionais, e também possibilitou a redefinição dos padrões de venda e de associação (MALAMUD, 2005).

No entanto, um dos grandes obstáculos para o avanço do processo de integração no MERCOSUL, que pode ocorrer através de estratégias de internacionalização da produção, está na existência de enormes assimetrias competitivas entre suas firmas, instituições e setores. É possível observar uma grande disparidade competitiva entre as estruturas produtivas das duas maiores economias do MERCOSUL, Brasil e Argentina, detentoras dos principais parques industriais, comerciais e financeiros do bloco. Na Argentina e no Brasil, no decorrer da evolução desse processo de integração, foram desenvolvendo-se percepções diferentes nos âmbitos domésticos, assim como dinâmicas diferentes em ambos os países, as quais dão base para a estruturação das diferentes visões nacionais.

Isso se deu porque, em muitos casos, a evolução da concentração geográfica da produção e o aumento das relações comerciais entre os países sul-americanos não resultaram

necessariamente em uma distribuição polarizada nos processos produtivos (CASTILO e SAUTO, 2008). As estratégias de internacionalização da produção compõem um fenômeno de limitada ocorrência no MERCOSUL, não obstante a existência de estruturas industriais bastantes diversificadas e a presença destacada de firmas multinacionais na região (MACHADO, 2008; MALAMUD, 2006). Devido à fase inicial das ações de integração produtiva no MERCOSUL, ainda é precoce uma avaliação sobre a eficácia das medidas tomadas. Porém, do ponto de vista dos agentes econômicos, os obstáculos ainda remanescentes ao funcionamento de uma união aduaneira plena reduzem significativamente os incentivos para o desenvolvimento de uma real integração produtiva regional.

É preciso entender que o processo de integração não avançou o suficiente para garantir a remoção dos entraves de natureza física e burocrática que afetam os fluxos comerciais entre os países do MERCOSUL (MACHADO, 2008). Embora a integração produtiva seja uma necessidade crescente, e, simultaneamente, uma oportunidade para as firmas industriais, no caso do MERCOSUL, essas iniciativas dificilmente se desenvolverão espontaneamente, especialmente quando se leva em conta os seus condicionantes históricos, estruturais e institucionais.

4. DESENVOLVIMENTO DO MODELO

Um modelo é a representação da realidade destinada a mostrar relacionamentos entre vários elementos de um processo de investigação. Com base no referencial teórico, buscou-se desenvolver um modelo que permita a avaliação da decisão de adotar uma estratégia de integração produtiva dentro dos países-membros do MERCOSUL, com base em dois aspectos centrais: a natureza da firma e a formação de blocos econômicos. Em um primeiro momento, foram definidos os construtos e hipóteses a partir das múltiplas dimensões e variáveis apontadas pela literatura. Por fim, será apresentado o modelo integrado.

4.1 Construtos

O entendimento da ontologia da firma aqui buscado, que internacionaliza as suas atividades produtivas nos países do MERCOSUL através das ações estratégicas de integração produtiva, também passa pela compreensão da natureza da firma e das características existentes dentro do bloco econômico. Segmentando e reestruturando as suas atividades de produção em escala global, a firma procura um maior dinamismo, tentando alcançar uma maior especificidade de seus ativos. As ações estratégicas de integração produtiva podem representar uma forma para lidar com as incertezas. O modelo que foi proposto parte do pressuposto de que uma explicação mais robusta para as ações estratégicas de integração produtiva nos países-membros do MERCOSUL depende de dois agrupamentos, os quais, por sua vez, também podem ser divididos em construtos. O primeiro desses grupos diz respeito aos construtos que são gerados pela natureza da firma, e o segundo se relaciona com os construtos que podem ser gerados a partir das características dos blocos econômicos. Além destes dois agrupamentos, foi elencada uma hipótese moderadora no fim do modelo, nomeada de tamanho da firma pesquisa.

A procura pelos construtos exigiu um grande esforço de concentrar e separar as variáveis envolvidas. Essa maior complexidade pode ser atribuída ao fato de que estas diferentes variáveis também apareciam com nomenclaturas diferentes no conjunto dos diversos textos analisados. Isso ocorreu mais nas correntes teóricas que definiam o MERCOSUL enquanto um bloco econômico. Já na Teoria da Firma, este problema não

ocorreu com tanta frequência, pois, apesar de esta corrente de estudos ser bastante diversificada, o léxico entre seus principais pensadores é semelhante.

4.1.1 Construtos construídos a partir da Teoria da Firma

A firma e o processo de criação de riqueza sempre estiveram intrinsecamente ligados. Desde as primeiras contribuições dos autores clássicos, podem ser observadas tentativas de entender as atividades de uma firma, orientadas pela divisão do trabalho e pelo valor de troca. Em um primeiro momento, esse processo de criação de riqueza teve o foco interno nas atividades de produção. Com a contribuição dos autores neoclássicos, esse debate foi direcionado para o mercado, tendo como agentes operantes a oferta e a demanda. No entanto, foi nos trabalhos de Coase (1937) e de Williamson (1979; 1983; 1985; 1996) que a firma começou a avaliar a possibilidade de “fazer algo” ou de “comprar algo”. Nos conceitos preliminares de Coase (1937), ele argumenta que, para ser firma, ela deve sempre saber “fazer algo” antes de “comprar algo”, ou seja, o autor menciona que a natureza da firma é a sua organização. Na sua visão, a decisão de não terceirizar, ou seja, de “produzir algo” ao invés de “comprar algo” está no fato de a firma saber uma maneira de “fazer algo” de modo diferente das demais opções existentes no mercado. Quando uma firma não consegue organizar-se sozinha, ela abre espaço para as opções de comprar algo, de ir ao mercado, de terceirizar. Nesse contexto, a figura do coordenador-gestor (aprimorada posteriormente por Schumpeter) também inclui a função de fazer com que o custo de organizar se torne o menor possível, dentro das opções de “fazer algo” ou de “comprar algo”. O autor sustenta que a opção de “ir ao mercado” não é a mesma para todas as organizações e que existem custos para “fazer” ou para “organizar as transações no mercado” e que tais custos, comparados com os custos necessários para organizar as transações dentro da empresa, determinam o grau de verticalização das organizações. Quando a organização decide externalizar parte de suas atividades, por encontrar um menor custo do que teria se o fizesse internamente, ela incorre no que pode ser chamado de uma ação de internacionalização da produção.

Dentro desse contexto, os construtos gerados pela natureza da firma foram: (a) pressupostos comportamentais; (b) características das transações; e (c) ambiente institucional. No Quadro 05 encontra-se a base teórica que justifica os construtos e hipóteses.

CONSTRUTO: Pressupostos comportamentais	
<i>H1a. Os pressupostos comportamentais das firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, o oportunismo e a racionalidade limitada das firmas são restrições a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Coase (1937); Barney e Hesterley (2004); Simon (1945); Penrose (1965); Cohen e Cybert (1965) e Williamson (1979, 1983, 1985, 1996).
CONSTRUTO: Características transacionais	
<i>H1b. As características das transações entre firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza impendem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Coase (1937); Barney e Hesterley (2004); Williamson (1979, 1983, 1985, 1996); Knight (1972) e Schumpeter (1982).
CONSTRUTO: Ambiente institucional	
<i>H1c. O ambiente institucional das firmas interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a regulação das atividades existente nas decisões das firmas dentro de contexto tende a restringir a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Ménard (2004); North (1990); Penrose (1959) e Barney e Hesterley (2004)

Quadro 05: Construtos, hipóteses e base teórica gerados pela natureza da firma

4.1.1.1 Pressupostos comportamentais

Estendendo o conceito elaborado por Coase (1937), pode-se mencionar que, em seu limite, a natureza da firma tende a ser dinâmica e efêmera, podendo, assim, sustentar as premissas de “fazer algo” ou de “comprar algo”. Tomando por base estas características, a segmentação de várias atividades produtivas, em diversos mercados, pode ser entendida através da Economia dos Custos de Transação (ECT), a qual tem como principais autores Coase e Williamson. Para Barney e Hesterley (2004), as mais duradouras contribuições de Coase foram as de colocar os custos de transação no centro da questão da existência das firmas e de sugerir que mercados e organizações são alternativas para gerenciar transações. Porém, Coase (1937) não conseguiu identificar quais custos interferem nas transações, e isso, posteriormente, veio a ser desenvolvido por outros autores, com destaque especial para os trabalhos de Williamson.

A ECT baseia-se em dois construtos de natureza teórica: os pressupostos comportamentais dos agentes econômicos e os atributos das transações. Do ponto de vista dos pressupostos comportamentais dos indivíduos, a teoria ressalta o oportunismo e a racionalidade limitada. Racionalidade e oportunismo são restrições ou limitações humanas que inserem incerteza nas relações entre firmas. A implicação do pressuposto da racionalidade

humana ser limitada está em que, por serem incapazes de prever todos os eventos relacionados a um determinado fenômeno (no caso, a transação), os indivíduos, ainda que tentando agir de forma “racional”, sempre deixam margem para adaptações e futuras renegociações (SIMON, 1945). Por outro lado, o oportunismo é caracterizado como um pressuposto de natureza comportamental, baseado no qual os agentes econômicos podem agir de forma não cooperativa em uma negociação (no caso aqui explicitado, no relacionamento entre as firmas que estejam interligadas às atividades). Isso acontece devido à assimetria existente no domínio das informações. Pressupõe-se que, em uma negociação, uma das partes leve vantagem para si, decorrente do desconhecimento que a outra parte contratante tenha sobre algum aspecto relacionado a esta negociação. O fundamento do oportunismo está em que, em determinados momentos, alguns dos agentes, dentro das ações de internacionalização da produção, podem comportar-se de forma oportunista. Para Penrose (1965), a firma, para crescer, precisa criar mecanismos para que não se tenha desinformação. Uma maneira para que isso aconteça, inclui que se busque a assimetria de informação através da capacidade gerencial. Cohen e Cybert (1965) mencionam que, nessa busca, o agente comportamental da firma deve estar voltado para obter resultados positivos.

Coase (1937) propôs que a organização econômica deve ser vista em termos institucionais comparados, e que o fato de as transações se organizarem no mercado ou no interior da firma faz com que o processo de coordenação seja uma variável de decisão que decorre fundamentalmente dos custos de transação. Nessa mesma linha de pensamento, Williamson tem se destacado ao dar um contorno teórico mais formalizado a tais questões, ao ressaltar, entre outros aspectos, que a hierarquia gera efeitos adicionais. Para o autor, essa forma organizacional proporciona melhor coordenação e resolução de conflitos. No entanto, os incentivos tendem a ser mais fracos do que em outros modos de organização, e os custos burocráticos tendem a ser maiores. O autor introduz a noção de “forma híbrida de governança”, que vem a ser um modo alternativo ao de mercado e ao da hierarquia (WILLIAMSON, 1985). As estruturas de governança híbridas surgem quando as organizações buscam a construção de um novo padrão para a coordenação das transações, o que pode ser descrito com uma ação de integração produtiva internacional.

Williamson (1985) aponta que os custos de transação são principalmente os custos *ex-ante* de procurar, preparar, negociar e salvaguardar uma transação, por meio de um contrato formal ou informal, mas também os custos *ex-post* de monitoramento, ajustamentos e adaptações, que surgem quando a execução de uma transação é afetada por falhas, erros,

omissões ou alterações inesperadas. Desse modo, e com base nos argumentos teóricos apresentados, é apresentada a seguinte hipótese:

H1a. Os pressupostos comportamentais das firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, o oportunismo e a racionalidade limitada das firmas são restrições a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.1.2 Características das transações

Fundamentalmente, a TCT assenta a sua base teórica na relação que se estabelece entre os chamados “atributos das transações” e na estrutura de governança que potencialmente apresente as melhores condições de minimizar os custos decorrentes dessas transações. Os principais atributos, segundo a TCT, são: (1) a especificidade dos ativos envolvidos; (2) a frequência com que ocorrem as transações; e o (3) nível de incerteza relacionado às mesmas.

A especificidade de ativos compreende dimensões relacionadas aos elementos necessários para os diversos processos produtivos, nas diferentes situações possíveis. Segundo o entendimento teórico, a integração vertical, por exemplo, decorre de uma dada necessidade, tendo em vista um nível elevado de especificidade dos ativos envolvidos na produção de determinado produto. Entretanto, isso não significa que a hierarquia seja superior aos demais modos de organização da produção. Em uma ação de internacionalização da produção, pode-se, através de contratos, de salvaguardas e de arranjos de coordenação alternativos, garantir a continuidade e a estabilidade das relações.

A questão da frequência com que as transações ocorrem é um atributo fundamental, pois a recorrência de negócios permite que os investimentos específicos associados a uma determinada produção sejam mais rapidamente recuperados. No entanto, se não houver a necessidade de ativos específicos para uma dada produção, também não haverá incentivo para a confecção de arranjos fora da lógica das transações de mercado.

Do conjunto de restrições e condicionantes indicados por essa teoria, surgem incertezas e riscos nas transações. O risco é um elemento que pode ser calculado e estabelecido em seu grau de probabilidade de ocorrência, de forma que pode ser inserido nos custos tradicionais de produção. A incerteza, por outro lado, é um evento não previsto e, portanto, não pode ser mensurado. A incerteza passa, então, a ser considerada como uma real fonte de custo de transação. Nesse contexto, o risco pode ser entendido como a medida

econômica da incerteza. Devido à capacidade para lidar com incertezas (KNIGHT, 1972), e também procurando um maior dinamismo, uma firma tenta alcançar uma maior especificidade de seus ativos (COASE, 1937). Na análise schumpeteriana, quando a firma empreendedora/coordenadora procura transacionar seus produtos em vários mercados diferentes, ela evidencia que, naquele momento, em seu mercado interno, o limite da eficiência da coordenação encontra-se elevado. Nesse momento, a redistribuição da atuação em mercados diferentes se mostra viável. A ECT aponta, então, que a solução para esta realidade passa a ser a construção de uma estrutura de governança, juntamente com mecanismos de coordenação ajustados aos atributos das transações e aos pressupostos comportamentais dos agentes econômicos. Assim sendo, na segunda hipótese se postula:

H1b. As características das transações entre firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza impedem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.1.3 Ambiente institucional

A estrutura de governança envolve diretamente os custos de transação. Em mercados clássicos, a possibilidade de não internacionalizar as atividades é muito grande, pois o custo das transações seria muito elevado. Já em mercados semelhantes à integração vertical, o custo de transação pode ser menor, ou seja, dadas especificidades de ativos compensam que a firma terceirize algumas atividades, pois o conhecimento envolvido tem um custo. No entanto, a estrutura de governança que minimiza os custos de transação não deve ser entendida tão somente em função dos atributos das transações, mas também em função das características do ambiente institucional. Desse modo, o entendimento da ontologia de uma estrutura de governança também passa pelo entendimento do ambiente institucional em que ela está inserida, ou melhor, do seu quadro institucional.

A função empreendedora/coordenadora optará por comercializar seus produtos em um *locus* específico, antes não conhecido, desde que se faça de modo diferente do que havido sido feito até então. Esse novo ambiente tenderá a ter um aparato legal, tradições e culturas diferentes das vivenciadas pela firma até o momento. Partindo do pressuposto de que o custo de coordenar as atividades produtivas seja oneroso, torna-se necessário ter um novo modelo de produção e, ainda, que este seja diferente do atual. Assim, novas atividades produtivas não

podem ser vistas apenas como uma atividade associada à diminuição dos custos de transação ou ao comportamento maximizador, mas também como uma alternativa à limitação da firma para produzir algo novo.

Ao entrar em um mercado específico, a firma encontra um novo quadro institucional. Entenda-se “quadro institucional” de acordo com a definição de Ménard (2004), que o define como um limitante às ações da firma, pois ele baliza as relações que esta estabelece. Assim, a projeção coletiva do que venha a ser eficiência também passa a ser determinado pelo quadro institucional. Para entender o conceito de quadro institucional, é necessário, antes, entender o que seria uma “instituição”. Como o próprio nome diz, é aquilo que está instituído ou legitimado. A instituição seria um quadro de conhecimento corrente e adotado por uma dada sociedade. E a firma se vê na obrigação de estruturar os seus agentes de produção e de troca dentro de um quadro de regras definidas pelas instituições. Quando isso ocorre, fica caracterizado que uma firma faz parte de um arranjo institucional (MÉNARD, 2004; NORTH, 1990). Dentro do quadro institucional, a firma procura aumentar os seus ativos específicos em relação aos que estão vigentes no quadro das outras firmas. Assim, buscam-se estabelecimentos de relações genéricas para completar os ativos faltantes e a firma assume que seja necessário desenvolver capacidades tecnológicas ou organizacionais, pois não consegue “ampliar” o seu limite interno dentro do quadro institucional.

Pode-se idealizar a natureza da firma como um conjunto de contratos coordenados que levem à execução de uma função produtiva. No seu limite, esta firma buscará manter o máximo possível de controle sobre a coordenação dos processos produtivos da criação de riqueza, principalmente em regiões em que ela não conheça o quadro institucional. Assim, as ações das firmas, em determinados quadros institucionais, podem ser caracterizadas pela troca de informações e de serviços, de modo a produzir um bem final, sendo que estas firmas passam, assim, a ser estimuladas a atuarem coordenadamente. Incorporando relatos da abordagem de Penrose (1959), a firma que utiliza tais ações pode ser entendida como uma coleção de recursos produtivos organizados. Ao atuar em quadros institucionais novos, ela procura acrescentar ao seu quadro de competências administrativas recursos e conhecimentos que lhe ofereçam maiores vantagens tecnológicas e organizacionais.

Desse modo, pode-se entender que o quadro institucional irá regular as decisões da firma quanto à internacionalização de algumas de suas atividades. Individualmente, em seu limite, a firma procura minimizar os seus custos de transação. Quando este custo encontra-se muito alto ou com um grau de governança demasiadamente complexo, ela procurará uma associação com outras firmas. Nesse ponto, o limite da eficiência da coordenação interna se

torna elevado demais e a segmentação das atividades torna-se viável, para que a firma consiga transacionar. Então, a firma procura um maior dinamismo, tentando alcançar uma maior especificidade de seus ativos e a tomada de decisão, de internacionalizar as atividades, pode ser uma maneira para lidar com as incertezas existentes. Desse modo, espera-se a confirmação da seguinte hipótese:

H1c. O ambiente institucional das firmas interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a regulação das atividades existentes nas decisões das firmas dentro de contexto tende a restringir a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.2 Construtos elaborados a partir das características dos blocos econômicos

A adoção de ações estratégicas de internacionalização da produção não é uma tarefa fácil de ser mensurada. O ato de decisão requer uma análise complexa das variáveis que interferem diretamente na opção de internacionalizar ou não as atividades de uma firma. No entanto, o entendimento dessas variáveis se mostra interessante para compreender a natureza da firma, quando esta se propõe a diversificar as suas atividades dentro de blocos econômicos.

Os construtos gerados pelas características dos blocos econômicos são os seguintes: (a) Receptividade local; (b) Multilateralismo; (c) Conhecimento e tecnologia; (d) Integração física; (e) Imposições legais. No Quadro 06 são apresentados os construtos, as hipóteses e a respectiva base teórica.

CONSTRUTO: Receptividade local	
<i>H2a. A receptividade local interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, fatores históricos como barreiras linguísticas e culturais impedem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Bird e Stevens (2003); Rugman e Verbeke (2008); Becker e Suarez (2001); Dow (2006); Kolk e Margineantu (2009); Machado (2008); Veiga (1998); Medeiros (2008); Dullien (2008); Castilo e Sauto (2008); Birkinshan (1996); Goerzen e Makino (2007); Maitland <i>et al.</i> (2005); Stremesch e Tellis (2004).
CONSTRUTO: Multilateralismo	
<i>H2b. O multilateralismo interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, o esforço mundial das nações para se unirem através de acordos multilaterais, em detrimento aos acordos bilaterais, restringe a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Frankel (1997); Cable (1994); Yeats (1998); Becker e Suarez (2001); Corrêa (2001); Klouf (2003); Chang e Winter (2002); Machado (2008); Veiga (1998); Medeiros (2008); Dullien (2008).
CONSTRUTO: Conhecimento e tecnologia	
<i>H2c. Conhecimento e tecnologia interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a busca de novos conhecimentos e tecnologias faz com que os países procurem mais trocar informações, aumentando, assim, as possibilidades de formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Bhat e Naraynan (2009); Carter e Narisiman (1990); Hanfield (1994); Fraering e Sammer (1999); Han <i>et al.</i> (2008); Jarillo (2003); Sharma e Blomstermo (2003); Eriksson <i>et al.</i> (2000); Jones (1999); Dias (2005); Medeiros (2008); Dullien (2008); Eriksson <i>et al.</i> (1997); Lindstrand <i>et al.</i> (2009); Sharma e Blomstermo (2003); Johanson e Vahlne (2006).
CONSTRUTO: Integração física	
<i>H2d. A integração física interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a negação histórica da dimensão geográfica entre os países do bloco diminuem a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Becker e Suarez (2001); Duina (2004); Krugman (1992); O'Loughlin e Anselin (1996); Trent e Monczka (2003); Trautmann <i>et al.</i> (2009); Cohen e Mallik (1997); Han <i>et al.</i> (2008); Kravis (1970); Jarillo (1993); Cho e Kang (2001); Carter e Narisiman (1990); Jones e Kierzhowski (2005); Dullien (2008); Medeiros (2008); Dullien (2008).
CONSTRUTO: Imposição legal	
<i>H2e. A imposição legal interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, regras nas transações de determinados produtos, tornam mais complexas as transações comerciais, diminuindo a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	Abrunhosa (1999); Flôres (1997); Arnold (1999); Reynoso (1999); Feenstra (2004); Porter (2004); Byounggho (2004); Tavares de Araújo e Tineo (1998); Cho e Kang (2001); Byounggho (2004); Christopher <i>et al.</i> (2006); Dullien (2008); Medeiros (2008).

Quadro 06: Construtos, hipóteses e base teórica gerados pelos blocos econômicos

4.1.2.1 Receptividade local

Os efeitos da globalização dos mercados sobre a realidade operacional das firmas vieram à tona em uma série de publicações (BIRD e STEVENS, 2003; RUGMAN, 2008). Na

década de 1990, ocorreu o efeito de crescimento do regionalismo, uma tendência que procurava integrar os países com diferentes níveis de desenvolvimento. A integração econômica regional pode ser considerada como uma maneira de alocar recursos de forma mais eficiente, melhorando a concorrência e incentivando tanto a economia de escala na produção quanto a distribuição dos benefícios decorrentes entre os países-membros (BECKER e SUAREZ, 2001).

Na tentativa de atingir os benefícios da globalização, as firmas procuram a economia de escala e também uma identidade global, uma vez confrontadas com a questão da normatização *versus* adaptação local. Muitas firmas estudam as possibilidades de se normatizarem ou de se adaptarem às circunstâncias locais, quando operam no exterior (KOLK e MARGINEANTU, 2009; MAITLAND *et al.*, 2006; GOERZEN e MAKINO, 2007). A adaptação local se mostra relevante para as firmas, porque as condições internas interferem tanto na cooperação quanto na concentração das atividades produtivas (KOLK e MARGINEANTU, 2009; BIRKINSHAW, 1996; STREMERSCHE e TELLIS, 2004).

Mais apropriadamente, a receptividade local, no MERCOSUL, não oferece um ambiente favorável ao florescimento da integração produtiva. As razões para isso são tanto de ordem histórica quanto estrutural, e impõem dificuldades ao desenvolvimento de processos de integração produtiva na região (MACHADO, 2008). Historicamente, o fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países do MERCOSUL, tanto no âmbito das respectivas economias nacionais, quanto no das relações dos sistemas produtivos locais com os do restante do mundo (VEIGA, 1998). O modelo de substituição de importações, há tanto tempo presente na economia dos países sul-americanos, criou estruturas produtivas pouco conectadas com o comércio internacional. Os seguintes fatores estruturais também explicam essa situação: (a) a assimetria de tamanho entre as economias dos países; (b) os distintos graus de diversificação das estruturas produtivas nacionais; e (c) a elevada heterogeneidade competitiva das estruturas produtivas estabelecidas nos distintos países (MACHADO, 2008).

Outro fato que deve ser mencionado é o de que, historicamente, as características dos países da América do Sul têm sido voltadas à especialização produtiva centrada na exportação de *commodities* e no seu baixo grau de industrialização. Esse fato dificulta o processo de integração produtiva (MEDEIROS, 2008). Porém, há um aspecto positivo do MERCOSUL a ser ressaltado, com a relação à receptividade local, que consiste na proximidade cultural existente entre os países (com três países utilizando o espanhol como idioma oficial e muitos brasileiros podendo, ao menos, compreender esta língua), o que pode, em princípio, tornar a integração produtiva mais fácil (DULLIEN, 2008).

Além disso, também deve ser considerado o impacto das barreiras linguísticas e culturais exercidas na limitada mobilidade do trabalho. Elas podem concentrar as atividades mais intensas em tecnologia apenas em certas regiões (CASTILO e SAUTO, 2008). Para o MERCOSUL, esse é um aspecto positivo a ser ressaltado, pois a citada proximidade cultural existente entre os países poderia, ao menos teoricamente, tornar mais fácil a integração produtiva (DULLIEN, 2008). Desse modo, espera-se comprovar a seguinte hipótese:

H2a. A receptividade local interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, fatores históricos como barreiras linguísticas e culturais impendem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.2.2 Multilateralismo

As Organizações Internacionais representam um esforço das nações para se unirem, no sentido de ser estabelecido o chamado multilateralismo, em oposição ao bilateralismo. Este último era, tradicionalmente, a forma pela qual os Estados soberanos se relacionavam entre si. A cooperação entre as nações é um fenômeno conhecido desde a antiga história da humanidade, pois já na Grécia antiga as cidades normalmente se uniam para se protegerem mutuamente em termos militares. Foi no início da Primeira Guerra Mundial que começaram a surgir Organizações Internacionais nos moldes em que hoje se apresentam. Essas organizações passaram a ter uma grande importância, especialmente após a Segunda Guerra Mundial (BECKER e SUAREZ, 2001).

Um dos principais objetivos do multilateralismo está em se construir um sistema global unificado e integrado. Blocos comerciais regionais, nomeadamente “zonas de livre comércio”, são considerados como tendo um potencial para apoiar um sistema multilateral de comércio mais liberal (FRANKEL, 1995). A integração econômica regional pode promover zonas de livre comércio dentro de um bloco e também pode ajudar a construir, em longo prazo, um sistema multilateral através de negociações comerciais entre um menor número de grandes grupos regionais (BECKER e SUAREZ, 2001). A formação de blocos comerciais regionais levanta dúvidas sobre a aplicação da Teoria do Livre Comércio. Estudos recentes mostram que as negociações multilaterais da OMC e seus princípios de reciprocidade e não discriminação promovem resultados eficientes, que permitem aos países-membros explorarem um maior poder de mercado ao longo dos seus termos de troca e, potencialmente, prejudicar o

resultado eficiente das negociações multilaterais (CHANG e WINTER, 1999). A questão de saber se os blocos econômicos são uma ameaça ao multilateralismo surge quando alguns países tentam controlar outros, a nível regional.

A proliferação de blocos comerciais regionais suscita várias preocupações. Primeiro, há o temor de que acordos regionais de comércio desviem a atenção do processo de negociação multilateral (YEATS, 1998; CORRÊA, 2001). Segundo, alguns blocos regionais podem levantar barreiras comerciais para os países-membros, as quais podem, por sua vez, comprometer as conquistas da OMC (CABLE, 1994). Terceiro, a discriminação das barreiras comerciais estabelecidas dentro dos blocos comerciais regionais podem ter efeitos indesejáveis, tais como o desvio de comércio (BECKER e SUAREZ, 2001; YEATS, 1998). Desse modo, espera-se poder analisar a seguinte hipótese:

H2b. O Multilateralismo interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, o esforço mundial das nações para se unirem através de acordo multilaterais em detrimento aos acordos bilaterais restringe a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.2.3 Tecnologia e Conhecimento

A pressão competitiva obrigou muitas firmas a melhorarem a qualidade de seus produtos e a reduzirem o seu custo (CARTER e NARISIMAN, 1990; HANFILED, 1994). O sucesso na produção de um determinado bem passou a ter, como variáveis de interferência, a escolha de um fornecedor que consiga desenvolver produtos com melhores qualidades e a um custo mais baixo. Juntamente com essas características, o fornecedor também deverá ter eficácia na sua produção, para atender à demanda da empresa contratante do seu serviço. Fraering e Sammer (1999) mencionam que as firmas de base dos países desenvolvidos têm cada vez mais dificuldades para competirem com operações localizadas em mercados emergentes. Nesse contexto produtivo, as ações de internacionalização da produção tornaram-se um método estratégico para as firmas reduzirem seus custos trabalhistas e também para obterem recursos especializados e tecnologia. Por sua vez, avanços tecnológicos modernos e melhores práticas de gestão tornaram economicamente viável que essas firmas trabalhem em países estrangeiros (HAN *et al.*, 2008). Jarillo (2003) menciona que muitas firmas entendem a integração vertical de suas atividades como um caminho para aumentarem a sua lucratividade.

A decisão de integrar, tão somente com base nesse fator, pode ser arriscada, pois não se deve deixar de produzir quando o custo disso for menor do que comprar de fornecedores. Antes de pensar tão somente em redução de custos, faz-se necessário pensar em que casos a verticalização faria sentido. Um argumento que deve favorecer uma decisão de integração vertical das atividades refere-se à possibilidade de ocorrerem ganhos em tecnologia, ou quando se tiver uma razão consistente para adquirir novas tecnologias (ERIKSSON *et al.*, 1997; LINDSTRAND *et al.*, 2009; JOHANSON e VAHLNE, 2006).

O processo de internacionalização da firma também é feito com base na busca de conhecimento (ERIKSSON *et al.*, 1997; LINDSTRAND *et al.*, 2009) e na inovação (BUCKLEY e CASSON, 2009). Inicialmente, as firmas acumulam conhecimento e desenvolvem laços no mercado interno. Esse conhecimento é armazenado em rotinas, processos, estruturas e indivíduos (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003). O maior acúmulo de conhecimentos nas firmas depende da intensidade de sua exposição nos mercados estrangeiros e da diversidade desta exposição (ERIKSSON *et al.*, 2000). O processo de integrar pode afetar a firma, dando-lhe maiores eficiência e flexibilidade, como também aumentando a sua capacidade de inovação (JARILLO, 1993). No entanto, alguns fatores podem prejudicar a integração vertical, como, por exemplo, os seguintes: (a) quando a integração puder gerar a diminuição da eficiência; (b) quando esta integração diminuir a flexibilidade da firma; e (c) quando a integração representar uma barreira para o aprendizado. A internacionalização de firmas deve ser vista de dentro de uma compreensão holística, isto é, baseada em processos integrados de atividades associadas. As modalidades de entradas em mercados externos levam em conta o exame de várias funções, como a de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), a de produção e a de distribuição. O interesse pela internacionalização faz parte de um processo de crescimento e de desenvolvimento das firmas que buscam inovação, altas tecnologias, ou simplesmente daquelas que crescem, mas que são incapazes de se arriscarem além de suas barreiras nacionais (JONES, 1999).

Muito tem sido feito, nos ditos “países avançados”, para estudar acordos de colaboração tecnológica, feitos sob o título de “alianças estratégicas tecnológicas”, especialmente no que diz respeito às motivações das firmas para o seu ingresso nestes processos de cooperação (ERIKSSON *et al.*, 1997; LINDSTRAND *et al.*, 2009; JOHANSON e VAHLNE, 2006). No caso do MERCOSUL, ainda há pouca literatura sobre as colaborações tecnológicas envolvendo as firmas.

Os estudos analisados sugerem que, ao contrário da maioria das experiências registradas na literatura, colaborações tecnológicas entre firmas do MERCOSUL

concentraram-se em meio a setores de baixa tecnologia ou de tecnologias relativamente menos avançadas, tais como as de vestuário, de engenharia mecânica ou mesmo na extremidade inferior da longa cadeia de produtos farmacêuticos e de biotecnologia (DIAS, 2005).

Abordando as questões estruturais e tecnológicas de um dado país, o problema central parece estar em sua posição na hierarquia do valor adicionado em cada etapa ao longo da cadeia produtiva, nas respectivas possibilidades de aprendizagem e de mudança tecnológica, e também no grau em que essa inserção possa permitir uma adequada taxa de crescimento da economia nacional. A integração produtiva pode representar um estímulo à diversificação, a uma mudança estrutural e ao progresso tecnológico, maiores mesmo do que a inserção propriamente dita na economia internacional (DULLIEN, 2008). Nesse ponto, há uma grande assimetria no conteúdo tecnológico da produção no MERCOSUL, e a expansão da integração produtiva depende, em grande parte, do ritmo de crescimento da economia brasileira, concomitantemente ao estabelecimento de políticas industriais bem articuladas, voltadas à indução de um maior nível de expansão dos mercados industriais e de serviços especializados para os países de menor grau de desenvolvimento. E através da integração produtiva, esses países podem contar com maior acesso aos mercados externos e com melhores possibilidades de exportação (MEDEIROS, 2008). Assim sendo, espera-se comprovar a hipótese seguinte:

H2c. Conhecimento e tecnologia interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a busca de novos conhecimentos e tecnologias faz com que os países procurem mais trocar informações, aumentando, assim, as possibilidades de formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.2.4 Integração física

Na análise de acordos comerciais regionais, a dimensão geográfica tem sido relativamente ignorada. A teoria clássica do comércio e a teoria tradicional da união aduaneira não prestam atenção às questões geográficas (BECKER e SUAREZ, 2001). No entanto, atualmente, essa dimensão tornou-se ainda mais central nas discussões sobre os benefícios e custos do regionalismo, já que “a região” é um conceito geográfico (BECKER e SUAREZ, 2001). O regionalismo pode ser visto como uma forma de promover a teoria do livre comércio em uma base geográfica mais restrita, pois a proximidade é uma das características básicas de

alguns blocos comerciais regionais. De acordo com Krugman (1992), até recentemente as teorias do comércio estavam baseadas na suposição de concorrência perfeita e de retornos de escala constantes, e não abordavam todas as dimensões geográficas do comércio (O'LOUGHLIN e ANSELIN, 1996).

Benefícios relacionados às ações de internacionalização da produção podem envolver menores custos de matérias-primas e de produção, gerando acesso aos mercados globais, com maior capacidade de resposta às demandas do mercado (TRENTO e MONCZKA, 2003, COHEN e MALLIK 1997; KRAVIS, 1970). No entanto, para aproveitar plenamente esse tipo de benefício, as firmas devem gerir as consequências negativas da segmentação de suas atividades, o aumento do risco de interrupções decorrentes de greves, as falhas operacionais de parceiros, as catástrofes naturais, as guerras e ataques terroristas, entre outros eventos (HAN *et al.*, 2008). As pressões existentes no mercado fazem com que as firmas procurem alternativas para obter sucesso. Uma dessas alternativas está na busca da eficiência operacional, visando a oferecer produtos cada vez melhores, com custos cada vez mais baixos, e com flexibilidade suficiente para fazê-lo de maneiras sempre diferentes (JARILLO, 1993).

Tanto os benefícios quanto os desafios envolvidos na segmentação das atividades, através de ações de internacionalização da produção, podem ser inferidos diretamente a partir das características demográficas da região. A dimensão geográfica enfatiza o papel dos custos do transporte na terceirização internacional (JONES e KIERZHOWSKI, 2005). A proximidade geográfica e cultural dos países, e também a sua relativa tradição em produção industrial, são fatores que podem representar as causas para o surgimento da integração produtiva (DULLIEN, 2008). Dentro do conceito dessa integração, a noção de “fronteira” transforma-se radicalmente: em alguns momentos, ela pode ser vista como um elemento de separação, circundada pela área militarizada e local de potenciais conflitos. Em outras circunstâncias, a mesma pode passar a ser considerada como um elemento de congregação e como ponto de intersecção entre trocas comerciais (ABDI, 2011).

Um conceito trabalhado no início das atividades do MERCOSUL foi o da Área de Livre Comércio Sul-Americana (ALCSA). Foi idealizado em 1993, e buscava um maior entrosamento econômico e comercial entre os países da região, através da sua integração física e da conseqüente harmonização de suas infraestruturas (redes de transporte, telecomunicações e energia, entre outras). As negociações nesse sentido continuaram a evoluir durante a IIª Cúpula Sul-Americana, em Guayaquil, em 2002 (ABDI, 2011). A questão da harmonização da estrutura produtiva dos países da região recebeu um incentivo

com a criação da Comunidade Sul-Americana de Nações (CASA), criada no Peru, em 2004, e posteriormente transformada em União de Nações Sul-Americanas, que enfatiza a determinação de ser desenvolvido um espaço sul-americano integrado, nos âmbitos político, social, econômico, ambiental e de infraestrutura.

Devido à sua localização geográfica e às suas precárias infraestruturas, os países do MERCOSUL não se inseriram de forma significativa em um modo global de produção compartilhada (MEDEIROS, 2008). Um sério problema do MERCOSUL está nas deficiências de infraestrutura de transporte entre os países. Diversos processos produtivos modernos utilizam sistema de gerenciamento *just in time*, que necessita de rotas de transporte confiáveis, o que nem sempre é garantido nas relações entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai (DULLIEN, 2008). A proximidade geográfica é uma questão importante, e uma integração produtiva pode não ocorrer facilmente na América do Sul, pois as distâncias entre os países é consideravelmente grande. Esse problema pode ainda ser agravado, em razão das barreiras físicas, legais e comerciais existentes entre os países-membros do MERCOSUL (DULLIEN, 2008).

O fato de muitas economias serem conectadas por portos com razoável proximidade geográfica, torna possível a expansão do comércio regional, induzida por mudanças cambiais e por pressões comerciais extraordinariamente competitivas (MEDEIROS, 2008). Com base nesse argumento, espera-se atingir a hipótese abaixo:

H2d. A integração física interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, a negação histórica da dimensão geográfica entre os países do bloco diminuem a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.2.5 Imposição legal

Muitas vezes, os países procuram conter a comercialização, como parte dos requisitos para fazer negócios, e muitas firmas estão utilizando eficazmente a internacionalização da produção como um meio de compensação das suas obrigações (PORTER, 2004). Muitos governos promulgam regulamentos locais, exigindo que empresas estrangeiras comprem insumos dos fornecedores nacionais, em troca de permissão para estabelecer a fabricação ou

as instalações no país de acolhimento. Desse modo, há uma pressão por relacionamento com empresas locais.

A instabilidade no mercado pode incentivar algumas empresas a utilizarem ações de internacionalização da produção. Devido a algumas condições internas dos países, o ciclo de vida do produto pode tornar-se instável, fazendo com que algumas firmas procurem locais economicamente mais favoráveis para reposicionarem suas atividades (BYOUNGHO, 2004; MANSON-JONES, 2000). Por exemplo, um aspecto macroeconômico que influencia diretamente o processo de internacionalização da produção é a variação cambial da moeda. Antes da década de 1980, esta era uma variável que não tinha tanta influência, porém, com o período de recessão e a crise do petróleo ocorridos naquele período, esta variável começou a influenciar diretamente nos citados processos (CHO e KANG, 2001). Outras condições macroeconômicas que podem interferir, são: quotas de importação, políticas comerciais, blocos econômicos, controles exercidos pelos governos, inflação, entre outros. Há algumas condições internas que também podem ser consideradas como extremamente subjetivas, pois dependem do gosto, cultura e estética de uma pessoa. Essas condições tornam difícil estimar a demanda, mas também acabam interferindo nas atividades de internacionalização da produção (BYOUNGHO, 2004; CHRISTOPHER *et al.*, 2006).

A noção de soberania é baseada na célebre máxima: “*pars inter parem non habet imperium*”. Por ser soberano, o estado não pode nem quer se submeter a qualquer outra jurisdição que não seja a sua. A dinâmica do processo de integração depende, sobretudo, da vontade política subjacente a tal processo (HADJIKHANI, 2000; ABRUNHOSA, 1999). Os países integrantes do MERCOSUL enfrentam, atualmente, inúmeras dificuldades internas, tanto de cunho político quanto econômico, as quais também retardam o pretendido processo de integração regional.

As regras de origem, existentes no MERCOSUL para determinados produtos, tornam ainda mais complicadas as transações comerciais de bens acabados e semiacabados através das fronteiras entre seus países-membros (DULLIEN, 2008; FLÔRES, 1997; TAVARES DE ARAÚJO e TINEO, 1998). Medeiros (2008) argumenta que, mesmo que a integração produtiva na América do Sul fosse reconhecida como uma necessidade urgente, as normas constitucionais dos países, a precária inserção externa de suas economias e a instabilidade macroeconômica dela decorrente impediriam a evolução de tal integração. Por exemplo, a evolução do comércio entre a Argentina e o Brasil foi fortemente influenciada pela evolução da taxa real de câmbio e pela frágil inserção financeira internacional desses países. Grandes mudanças nos fluxos externos, como a que levou ao colapso da moeda brasileira em 1999

(decorrente da expansão dos passivos externos), resultaram em uma contração substancial das exportações argentinas para o Brasil, provocando uma ampliação da fragilidade do balanço de pagamentos da Argentina (MEDEIROS, 2008). Além disso, encontram-se presentes, em ambos os países, duas normatizações diferentes, que regulam o comportamento das firmas. Desse modo, espera-se testar a hipótese seguinte:

H2e. A imposição legal interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, regras nas transações de determinados produtos, tornam mais complexas as transações comerciais, diminuindo a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.1.3 O efeito moderador do tamanho da firma

Tanto os benefícios quanto os desafios envolvidos na segmentação das atividades através de ações de internacionalização da produção podem ser inferidos diretamente, a partir das características administrativas da firma, como os seus volumes de importação e exportação e o tamanho da mesma. O impacto das estratégias de internacionalização da produção também tem efeito direto nas políticas de estocagem (CARTER e NARISIMAN, 1990). O aumento da eficiência da firma gerou um controle mais rígido com relação aos níveis de estoques de matérias-primas, proporcionando uma maior eficiência. Muitos estudos têm se aprofundado na questão da internacionalização da produção, tendo o foco exclusivo nas manufaturas. Há uma carência de estudos que demonstrem as atividades que fazem parte dessas ações de internacionalização, ou seja, de estudos que tragam uma adequada descrição do tamanho e do volume de atividades necessárias para se caracterizar uma estratégia como sendo de internacionalização da produção (CHO e KANG, 2001; CARTER e NARISIMAN, 1990). Percebe-se que o tamanho e o volume das atividades, dentro de uma estratégia de internacionalização da produção, são fundamentais para que uma firma subdivida suas atividades com outras, procurando uma maior eficiência e menores custos.

O fato de o tamanho da firma influenciar suas estratégias é algo estudado por diversos autores (MA *et al.*, 2008; KANG *et al.*, 2011). O tamanho da firma influencia diretamente as estratégias produtivas e empresariais de uma empresa, principalmente se o foco de avaliação for o conhecimento e a força tecnológica desta. O seu tamanho poderá definir diretamente o seu sucesso competitivo (GOPALAKRISHNAN e BIERLY, 2006).

Firmas pequenas e grandes têm vantagens e desvantagens perante o mercado. Firmas pequenas buscam novos produtos e serviços para serem competitivas no mercado, tendo que desenvolverem novas habilidades e rotinas internas e, ao mesmo tempo, superarem a falta de apoio institucional e o baixo nível de legitimidade (HANNAN e FREEMAN, 1984; GOPALAKRISHNAN e BIERLY, 2006). No entanto, elas são mais propensas a experimentarem inovações mais radicais, pois têm suas estruturas, processos, rotinas e competências tecnológicas mais flexíveis. Firmas maiores têm a vantagem da experiência de produção mais consolidada, sendo que estas têm relações externas mais antigas, podendo desenvolver com mais facilidade competências tecnológicas. No entanto, essas firmas têm uma estrutura produtiva e organizacional mais rígida e burocrática, o que pode influenciar diretamente na sua cultura organizacional (TUSHMAN e ANDERSON, 1986; GOPALAKRISHNAN e BIERLY, 2006; MOINI, 1997). No que tange à relação entre empresas grandes e pequenas, observa-se que as firmas maiores têm grande domínio dos recursos e posição influente no mercado em relação às menores. Além disso, são mais competitivas (ZHAO e ZOU, 2002; BHAT e NARAYANAN, 2009). Desse modo, espera-se testar a hipótese seguinte:

H3. O tamanho da firma irá moderar as relações de interferência dos fatores da teoria da firma e dos blocos econômicos na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, o fato de uma firma ter um número menor ou maiores que 99 funcionários moderam as relações entre teoria da firma, e blocos econômicos e formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

4.2 Diagrama do Modelo

Basicamente, pode ser afirmado que nem todas as firmas realizam acordos de integração da produção quando entram em um mercado externo. É preciso mencionar que, antes de ser uma ação operacional coletiva eficiente, trata-se de uma opção estratégica. É sempre tentador adotar uma concepção analítica simplista a respeito dos motivos que levam uma firma a decidir desenvolver ações de estratégia de integração da produção internacionalmente. No entanto, faz-se necessário dizer que essa integração traz, em suas práticas, questões que não são passíveis de serem analisadas de modo simplório, requerendo um esforço teórico para a sua compreensão.

O presente trabalho procurou elementos de sustentação para uma análise do processo de integração da produção internacionalmente, de forma a permitir um melhor entendimento, segundo a Teoria da Firma e as características dos blocos econômicos. A busca desse entendimento apresentou algumas limitações, principalmente devido às diferenças conceituais, metodológicas e ideológicas das principais correntes teóricas que foram analisadas.

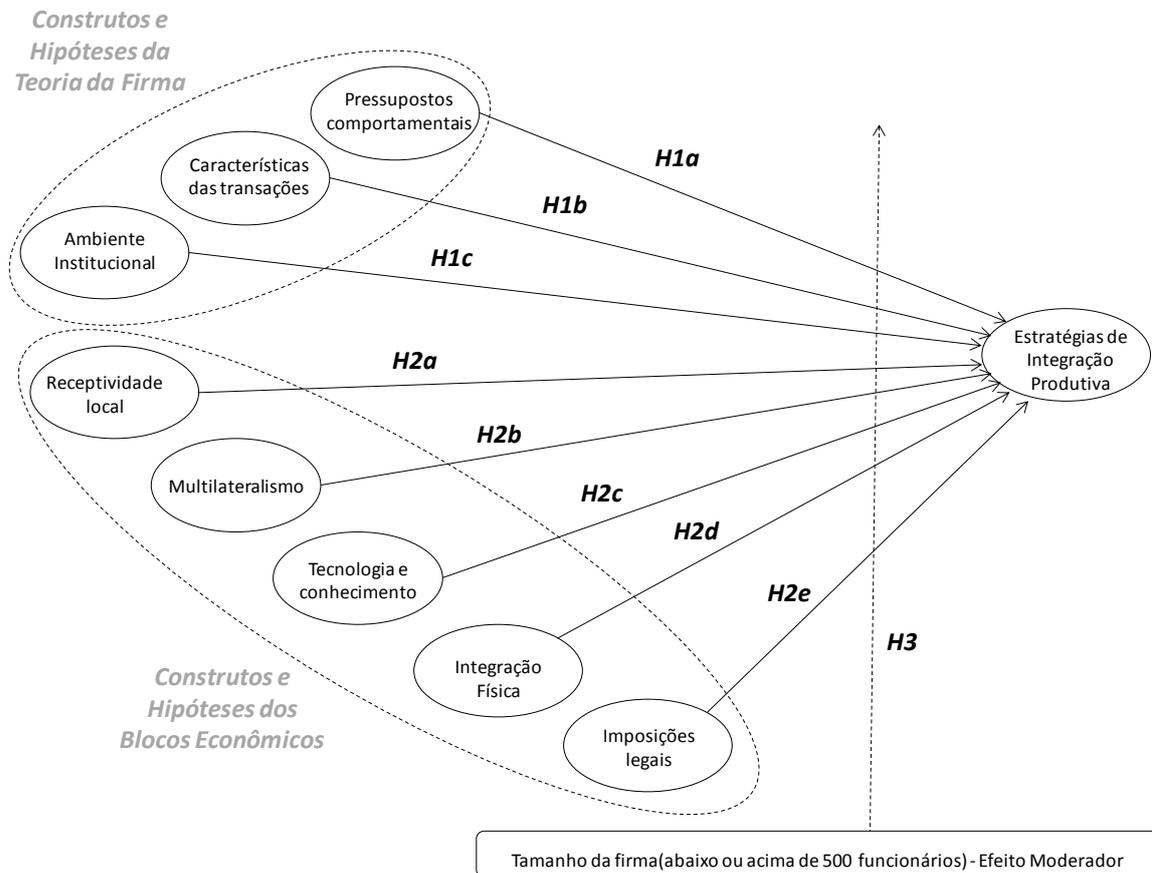


Figura 04: Modelo proposto para a interpretação das estratégias de integração da produção internacionalmente

Apesar da limitação acima descrita, a discussão dessa temática faz-se necessária para a comunidade acadêmica, pois se torna um mecanismo para entender as ações estratégicas de integração da produção internacionalmente. Em um esforço de síntese teórica, foi observado que as firmas procuram as ações de integração da produção internacionalmente para que tenham maiores retornos em países estrangeiros, realizando um conjunto de atividades com outras firmas, mantendo sua individualidade e, ao mesmo tempo, desenvolvendo uma espécie

de interdependência em suas relações com elas. Desse modo, segue, na Figura 04, o modelo proposto e, no quadro 07, as hipóteses resumidas do trabalho aqui descrito.

Hipótese	Efeito hipotético
<i>H1a. Os pressupostos comportamentais das firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H1b. As características das transações entre as firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H1c. O ambiente institucional das firmas interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H2a. A receptividade local interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H2b. O multilateralismo interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H2c. Conhecimento e tecnologia interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Positivo</i>
<i>H2d. A integração física interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H2e. A imposição legal interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>
<i>H3. O tamanho da firma irá moderar as relações de interferência dos fatores da teoria da firma e dos blocos econômicos na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Positivo</i>

Quadro 07: Resumo das relações estruturais hipotéticas

5. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Com base em observações e experimentação, a ciência estabelece leis que governam o curso dos fenômenos (modelos causais determinísticos). O método de pesquisa auxilia a ciência a entender o curso dos fenômenos estudados. De um modo genérico, a expressão “método de pesquisa” significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos (RICHARDSON, 1999). Para alcançar a descrição e explicação do fenômeno estudado neste trabalho, é apresentada na figura 05 a estrutura dos procedimentos sistemáticos de pesquisa.

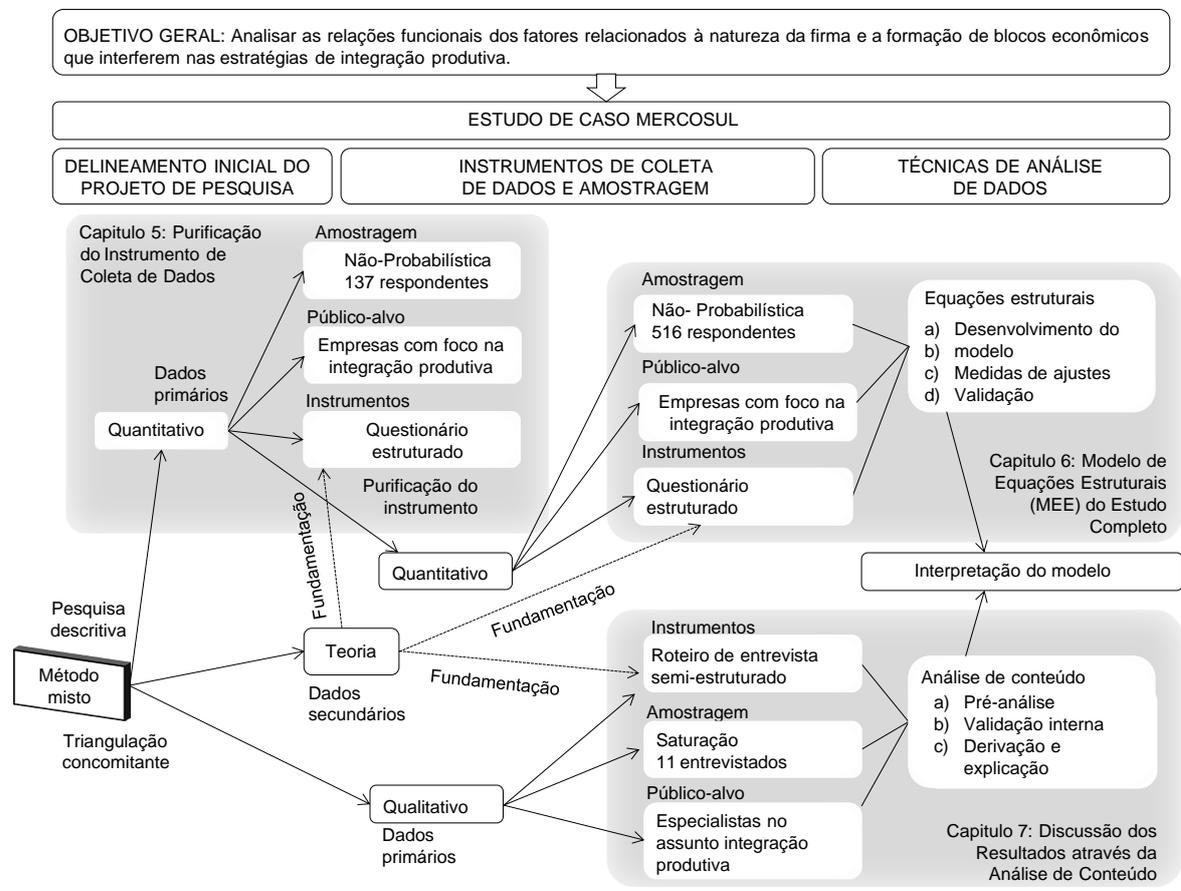


Figura 05: Procedimento sistemático da pesquisa

A Figura 05 apresenta que os aspectos metodológicos do trabalho foram segmentados em três partes: (a) delineamento inicial da pesquisa; (b) desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e amostragem; e (c) técnicas de análise dos dados.

5.1 Delineamento inicial da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se ao planejamento, em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação dos dados (GIL, 1995; KÖCHE, 1997). Dentro do planejamento inicial de pesquisa, foi feita a opção pela abordagem descritiva. A pesquisa descritiva é aquela que tem como seu objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômenos, estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 1995). As pesquisas descritivas são caracterizadas por possuírem objetivos bem definidos, por terem procedimentos formais, por serem bem estruturadas e também por estarem dirigidas para a solução de problemas ou para a avaliação de alternativas de cursos de ação.

Tendo como foco a descrição do fenômeno, foi feita a opção pela técnica de análise de dados mistos. Essa técnica de análise pressupõe que a interpretação dos dados ocorra tanto utilizando uma técnica quantitativa (análise descritiva e numérica inferencial) quanto uma técnica qualitativa (descrição e análise temática). A técnica selecionada se preocupa tanto com a verificação da validação dos dados quantitativos quanto com a exatidão dos resultados qualitativos (FLICK, 2009). Dentro das técnicas de dados mistos, o presente trabalho optou pela triangulação concomitante. Nessa última, o modelo aninhado concomitante pode ser identificado pelo uso de uma coleta de dados em uma fase, durante a qual são coletados tanto dados qualitativos quanto quantitativos. O método permite ao pesquisador obter perspectivas de diferentes tipos de dados ou de diferentes níveis dentro do estudo (FLICK, 2009).

No caso dos dados quantitativos, estes se caracterizam pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações quanto no tratamento destas por meio de técnicas estatísticas (RICHARDSON *et al.*, 1999). Nesse tipo de estudo, a validade e a confiabilidade são pontos importantes da pesquisa. O enfoque dado aos métodos quantitativos será o de análise multivariada dos dados, os quais são observações realizadas (e registradas) de múltiplas (e distintas) variáveis para um dado conjunto de indivíduos ou de objetos.

A abordagem qualitativa teve como foco, no presente trabalho, contemplar a complexidade dos aspectos que compõem o cenário estudado, que é o das interações humanas, as quais extrapolam as fronteiras rigidamente delineadas pelos instrumentos

quantitativos de coleta de dados (TRIVIÑOS, 1987). Esperou-se, aqui, tornar inteligíveis aspectos particulares das realidades humana e social, através da compreensão das experiências, valores, desejos e significações. Tal procedimento metodológico configura esta como uma pesquisa social, de caráter qualitativo (CHANLAT, 2000). Desse modo, pretendeu-se completar as análises quantitativas com uma abordagem qualitativa dos dados.

Tendo como foco o estudo misto, o presente delineamento foi feito através da técnica de estudo de caso. Essa técnica é adequada para trabalhos em que se procure descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos (RICHARDSON *et al.*, 1999). O uso de estudos de caso, de acordo com Gil (1995), é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir um conhecimento amplo e detalhado do(s) mesmo(s). Essa tarefa seria praticamente impossível mediante o uso de outros delineamentos, conforme considerado por aquele autor.

5.2 Desenvolvimento dos instrumentos de coleta de dados e amostragem

A coleta de dados aconteceu através de três instrumentos: (a) um roteiro de entrevista inicial (que tinha como objetivo estruturar o questionário para a pesquisa quantitativa); (b) um questionário estruturado; e (c) um roteiro de entrevistas semiestruturado (que tinha como objetivo auxiliar na interpretação dos dados gerados na pesquisa quantitativa). Cada instrumento de coleta de dados teve um propósito específico e foi aplicado em uma amostra diferente. No entanto, na análise final de dados, os resultados obtidos através do emprego desses três instrumentos foram organizados de forma complementar às demais informações encontradas, através do emprego de uma triangulação concomitante.

Para ilustrar a estruturação dos instrumentos de coleta de dados no presente trabalho, utilizou-se um dos planejamentos de integração de pesquisa qualitativa e quantitativa de Miles e Huberman (1994). Os referidos autores descrevem quatro formas de planejar a integração:

- A pesquisa qualitativa e quantitativa ocorrendo no mesmo instante, tendo, assim, uma coleta contínua dos dados;
- A pesquisa qualitativa ocorrendo constantemente e a quantitativa em formas de ondas (temporariamente);
- A pesquisa qualitativa ocorrendo inicialmente para coletar dados para a formação de uma pesquisa quantitativa e, logo após, a qualitativa seria usada novamente para aprofundamento e avaliação dos resultados da quantitativa;

- A pesquisa qualitativa aconteceria, inicialmente, para levantamento de dados. Logo após, seria feita outra pesquisa qualitativa para estudo de campo e, por fim, mais uma qualitativa, esta como experimento.

O presente estudo utilizou a terceira abordagem recomendada por Miles e Huberman (1994), que utiliza uma pesquisa qualitativa, inicialmente, para coleta seminal de evidências do fenômeno da integração produtiva. Logo após, foram construídos os instrumentos de coletas de dados quantitativos e qualitativos.

5.2.1 Coleta de dados inicial, através de um roteiro de entrevista

Iniciar um estudo é uma das várias funções da pesquisa qualitativa (FLICK, 2004), que, em muitos casos, pode ser utilizada, inicialmente, antes da pesquisa quantitativa, sendo uma pré-condição para a formulação da próxima etapa (MILES e HUBERMAN, 1994). Tendo como objetivo uma estruturação mais robusta do questionário quantitativo, criou-se um roteiro de entrevista para avaliar inicialmente a integração produtiva e os fatores que poderiam interferir nesse tipo de estratégia. O roteiro tinha um total de vinte perguntas e foi respondido por um representante da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI). A entrevista foi realizada em Brasília, na sede da ABDI, e o entrevistado era especialista em projetos de cooperação industrial, tendo o cargo de Gerente Internacional. A duração da entrevista foi de aproximadamente 1 hora e quinze minutos.

Optou-se, inicialmente, pela coleta de dados a partir da entrevista com um representante da ABDI, pelo fato de a missão da ABDI em 2011 ser “promover a execução da política de desenvolvimento industrial, em consonância com as políticas de comércio exterior e de ciência e tecnologia”, e de sua visão ser “consolidar-se como instituição de promoção, coordenação, monitoramento e avaliação da execução da política de desenvolvimento industrial brasileiro, junto ao setor público e privado”. Além disso, um dos principais objetivos da Agência é fortalecer as empresas do MERCOSUL por meio da integração de suas cadeias de produtividade, reforçando a relação de complementaridade entre os países do bloco, criando facilidades para que os empresários possam promover empreendimentos regionais com apoio do setor público.

Com base nessa entrevista inicial, foi elaborado o instrumento “coleta de dados quantitativos”. Desse modo, a construção do questionário teve uma contribuição de um especialista da área. Também essa entrevista foi utilizada no capítulo 7, para a interpretação dos achados encontrados na etapa quantitativa.

5.2.2 Coleta de dados através de questionários estruturados

Nessa etapa, para alcançar os objetivos propostos no método, foi utilizada uma abordagem quantitativa. Aplicou-se, assim, um questionário avaliando os construtos desenvolvidos, procurando estabelecer uma relação entre eles e as ações estratégicas de integração produtiva. Para isso, foram aplicados questionários em profissionais que participavam das estratégias de integração produtiva de empresas brasileiras no MERCOSUL.

O questionário estruturado foi adaptado para o método de Modelagem de Equações Estruturais (MEE), utilizado neste trabalho, com base nos referenciais teóricos pesquisados e na entrevista seminal realizada com o representante da ABDI. Resumidamente, foram utilizados, na elaboração desse instrumento, dados secundários extraídos: I) de pesquisa bibliográfica; II) do documento da ABDI e do MERCOSUL; III) e da entrevista com o representante da ABDI. Maiores detalhes com relação à estrutura, à construção e ao refinamento dele são dados no capítulo de número 5, que apresenta o processo de purificação do instrumento de coleta de dados.

Para se construir a presente pesquisa, a definição da amostra é um fator importante. O conceito de amostragem é comum a todos os pesquisadores. A amostra é uma parte de um universo ou de uma população, e que tem suas mesmas características (FREUND e SIMON, 2000). O foco da amostragem desta pesquisa é não probabilístico por conveniência.

Esse tipo de técnica procura obter uma amostra de elementos convenientes (MALHOTRA, 2004). A seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do pesquisador e de sua pesquisa teórica. As amostras não probabilísticas são selecionadas por critérios subjetivos do pesquisador, de acordo com sua experiência e seus objetivos, não utilizando técnicas estatísticas. Desse modo, para definir a amostra a ser estudada, foram procuradas informações nas bases teóricas. Segundo Machado (2008), uma tentativa de identificar os setores e segmentos industriais em que as iniciativas de integração produtiva podem avançar depende de se constatar a existência de uma complementaridade produtiva do tipo intraindustrial. A identificação de indicadores de comércio intraindústria elevados, quando associados a uma estabilidade nos fluxos de comércio, definiria os segmentos industriais para os quais existe uma complementaridade de oferta entre as economias e, por conseguinte, estes deveriam ser os segmentos prioritários para a atuação dos programas comunitários de promoção da integração produtiva. Os segmentos listados por Machado (2008) são os de hidrocarbonetos, pigmentos, medicamentos, perfumaria, fertilizantes, polímeros de PVC,

outros plásticos, laminados de plástico, inseticidas, amido, produtos químicos diversos, fios têxteis especiais, laminados de ferro e aço, e o de automóveis e veículos para o transporte de cargas. Com base no comércio total, os principais setores deveriam ser os ligados aos setores químico e automobilístico. Tais setores estão resumidamente explicados no anexo 01 deste trabalho.

A ABDI estima que, mais recentemente, os principais setores aos quais são destinados investimentos diretos dos países do MERCOSUL são o petroquímico, o têxtil, o automotivo, e os de bebidas, aço, construção e imóveis, agronegócios, química, energia, logística, mineração, tecnologia da informação, celulose, máquinas agrícolas, e bicombustíveis (ABDI, 2010). Desse modo, os questionários foram respondidos por profissionais que trabalham com o tema da integração produtiva brasileira no MERCOSUL, representando os setores mencionados anteriormente por Machado (2008) e a ABDI (2010).

O público-alvo selecionado para a amostra foram pessoas associadas a empresas brasileiras, que conheciam as estratégias de integração produtiva no MERCOSUL e que estão nos setores do anexo 01. O fato de selecionar apenas profissionais que trabalham em empresas brasileiras, se dá pelo fato de que na entrevista inicial, feita com o representante da ABDI, foi mencionado que o processo de integração é intrafirma e, na grande maioria dos casos, por firmas brasileiras. Isso implica em dizer que a indução é feita por empresas brasileiras e que, provavelmente, as empresas dos outros países não teriam condições de analisar a questão estratégica da integração produtiva. Maiores detalhes com relação à amostra e ao perfil dos entrevistados são dados no capítulo de número 6, que apresenta o estudo completo realizado e a utilização da MEE.

5.2.3 Coleta de dados através do roteiro de entrevistas semiestruturado

Na fase qualitativa de coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado de entrevistas que teve, como objetivo principal, a obtenção de informações sobre determinado assunto ou tema, prestadas pelo entrevistado. A entrevista semiestruturada é aquela em que se segue parcialmente um roteiro previamente estabelecido, no qual o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação, em qualquer direção que considere adequada. Essa tipologia de entrevista também pode ser entendida como uma entrevista focalizada, que consiste em um roteiro de tópicos relativos ao problema que se vai estudar e na qual o entrevistador tem liberdade para fazer as perguntas que quiser: sondar razões e motivos, dar esclarecimentos, e nem obedecer, a rigor, a uma estrutura formal (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A estrutura do roteiro de entrevista foi dividida em dez blocos. No primeiro bloco, foram feitas perguntas referentes à identificação pessoal e profissional dos entrevistados, como cargo (referente à empresa e ao país), atribuições e uma descrição do currículo. O segundo bloco continha perguntas que tratavam diretamente sobre o entendimento das políticas e estratégias de integração produtiva. O restante dos blocos trazia perguntas que aprofundavam mais (individualmente) a relação entre fatores da firma/blocos econômicos e as estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. No anexo de número 02, encontra-se o roteiro de entrevistas que foi utilizado na pesquisa.

Para esse estudo, foram entrevistados onze profissionais, divididos em representantes do governo brasileiro e de alguns dos setores que fazem parte de empresas que têm estratégias de integração produtiva. A seleção desses respondentes ocorreu, também, por meio de uma amostra não probabilística, por conveniência. No anexo de número 03, encontram-se as unidades de análise com a descrição da empresa/órgão, bem como de suas atividades e perfil.

As entrevistas foram feitas no próprio local de trabalho dos respondentes, foram gravadas, transcritas e preparadas para a realização da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977) e o *software* MAXQDA 10.

5.3 Técnicas de análise dos dados

A investigação da obtenção empírica dos dados referentes a essa pesquisa foi feita de duas maneiras distintas, porém complementares: (a) a análise dos questionários foi feita através da técnica de modelagem de equações estruturais; e (b) a análise das entrevistas teve a respectiva interpretação, através de uma análise de conteúdo. Esses dois métodos pretenderam complementar os dados e analisar sistematicamente as informações obtidas (BAUER e GASKELL, 2002).

5.3.1 Modelagem dos dados através de equações estruturais

Para a realização da análise quantitativa do trabalho, foi utilizado o método de Equações Estruturais. A modelagem de equações estruturais abrange uma ampla família de métodos e tem como objetivo analisar simultaneamente um variado conjunto de relações (HAIR *et al.*, 2002). O modelo estrutural procura especificar as relações entre as variáveis estudadas e descrever a quantidade de variância verificada (STEENKAMP e BAUMGARTNER, 2000).

Esse procedimento possui suas raízes relacionadas a distintas áreas do conhecimento, como a biometria, a econometria e a psicometria, e permite que dezenas de relações múltiplas possam ser testadas simultaneamente, o que é coerente com a complexidade dos fenômenos de interesse dos cientistas. Como uma mistura de análise fatorial e análise de regressão, que permite aos pesquisadores testar estrutura fatorial de instrumentos de medida psicometria, por meio da análise fatorial confirmatória, e analisar relações explicativas entre múltiplas variáveis, simultaneamente, sejam essas latentes ou observadas (PILATI e LAROS, 2007).

Pode-se considerar essa técnica como uma evolução de técnicas econométricas, psicométricas e sociométricas, desenvolvida com o intuito de estimar relacionamentos de múltiplas variáveis dependentes e intercorrelacionadas e, ao mesmo tempo, representar conceitos não observáveis diretamente nesses relacionamentos, avaliando os seus erros de medida no processo de estimação (PRADO, 2006; RIGDON, 1999; HAIR *et al.*, 2002).

A técnica é conhecida como análise de estruturas de covariância e relações estruturais lineares (NUNALLY e BERNSTEIN, 1994; BOLLEN, 1989). Também conhecida como modelagem causal, análise causal, modelagem de equações simultâneas e análise de estruturas de covariância (ULLMAN, 2007), tendo, por lógica básica, a reprodução da matriz de covariâncias populacionais por meio das covariâncias amostrais, associadas às imposições de parâmetros determinadas pelo pesquisador. Se o modelo imposto for plausível, isso significa que covariâncias provenientes de dados amostrais podem reproduzir os dados populacionais associados ao conjunto de parâmetros do modelo estrutural (PILATI e LAROS, 2007).

5.3.1.1 Avaliação do modelo e medidas de ajuste

Um modelo estrutural, com variáveis latentes, pode ser testado em dois aspectos diferentes: (a) o modelo de mensuração, que apresenta o relacionamento entre os construtos (variáveis latentes) e seus indicadores (variáveis observáveis); e (b) o modelo estrutural, que especifica as conexões entre os construtos (RIGDON, 1999; HAIR, *et al.*, 2002). A recomendação de Anderson e Gerbing (1998) é que, inicialmente, se estabeleça a validade e a confiabilidade do modelo de mensuração utilizado, para depois testar o modelo estrutural. Isso é conhecido como abordagem em duas etapas (*two-step approach*).

O modelo estrutural depende diretamente da confiabilidade e dos resíduos padronizados. O grau de consistência interna entre os múltiplos indicadores de um construto, ou seja, a sua confiabilidade refere-se à extensão na qual um mesmo instrumento de medida

produz resultados coerentes a partir de diferentes mensurações. Para esse tipo de caso, é necessário que o índice de confiabilidade seja maior do que 0,7 (SCHUMACHER e LOMAX, 1996). Se os resíduos padronizados dos indicadores de um construto forem altos, podem estar sendo medidos mais de um construto, e estes podem não ser unidimensionais. Devido a tais possibilidades, são considerados altos os níveis de significância de 5% e os resíduos padronizados superiores a 2,58 (STEENKAMP e BAUMGARTNER, 2000).

A validade é um conceito importante dentro de um modelo de equações estruturais. Hair *et al.* (2002) mencionam que a validade é a extensão em que uma medida ou um conjunto de medidas representa o conceito estudado, e também é o grau em que está livre de qualquer erro sistemático ou não aleatório.

Para auxiliar nos cálculos de validade e confiabilidade, deve-se selecionar um conjunto de indicadores de desempenho, levando em consideração pelo menos um indicador de cada categoria descrita (HAIR *et al.*, 2002; JÖRESKOG e SÖRBON, 1993). Os indicadores mais utilizados para avaliar o desempenho de equações estruturais com variável latente dividem-se em três principais grupos, a saber: (a) Medidas Absolutas de Ajustamento, que procuram determinar o grau com que o modelo proposto prediz a matriz de covariância observada; (b) Medidas Comparativas de Ajustamento, que procuram comparar o modelo proposto ao modelo sem relações estruturais (modelo nulo); e (c) Medidas de Ajustamentos Parcimoniosos, as quais são medidas de parcimônia que relacionam os ajustamentos de um modelo ao número de coeficientes a serem estimados. São similares ao R^2 dos modelos de regressão. Para testar a validade da equação estrutural a ser formada, foram utilizadas algumas medidas, tal como descritas no quadro 08.

Medidas	Conceitos
χ^2 (qui-quadrado)	Avalia a significância das diferenças entre a matriz observada e a matriz estimada (HAIR <i>et al.</i> , 2002; SCHUMACKER e LOMAX, 1996).
TLI (Tucker-Lewis Index)	Este indicador é a subtração do χ^2 do modelo nulo e do χ^2 do modelo proposto, dividido pelo primeiro (ULLMAN, 2007).
(GFI) <i>Goodness-of-fit</i>	Considera a quantidade de variância e covariância da matriz observada que é reproduzida pela matriz estimada (SCHUMACKER e LOMAX, 1996).
(RMSEA) <i>Root Mean Square Error of Approximation</i>	Discrepância entre as matrizes observadas e previstas, levando em consideração os graus de liberdade (KLINE, 1998).
(CFI) <i>Comparative Fit Index</i>	Medida comparativa global entre os modelos estimado e nulo (KLINE, 1998).
(NFI) <i>Normed Fit Index</i>	Indica a proporção de ajuste do modelo proposto (KLINE, 1998; HAIR <i>et al.</i> , 2002).

Quadro 08: Medidas utilizadas para testar a validade da equação estrutural

No que se refere ao Qui-quadrado, procurou-se encontrar níveis de significância estatística que indiquem a probabilidade de que a diferença seja devido à variação amostral. A intenção é a de obter um valor de χ^2 não significativo, indicando que os dados se ajustam ao modelo (SCHUMACKER e LOMAX, 1996). No RMSR, o ajuste do modelo será perfeito quando for igual a zero. Quando a discrepância média entre as covariâncias observadas e preditas aumentar, este índice também aumentará. No presente estudo procura-se, para ser aceitável, como afirma Kline (1998), um valor menor do que 0,10. Para o RMSEA, valores maiores do que 0,5 são considerados aceitáveis (HAIR *et al.*, 2002). No GFI, os valores geralmente variam de 0,0 (ajuste ruim) a 1,0 (ajuste perfeito), mas podem assumir valores negativos ou maiores do que 1,0, quando a amostra for muito pequena ou quando o modelo for *over-identificado* (KLINE, 1998). Procura-se, então, valores próximo a 1,0 para esta medida. Os valores do CFI podem ser explicados pelo modelo quando forem superiores a 0,9, este é o valor desejável (KLINE, 1998). Se o valor de NFI for, por exemplo, igual a 0,8, o ajuste total do modelo do pesquisador é 80% melhor do que o modelo nulo, estimado a partir da mesma amostra (KLINE, 1998). Hair *et al.* (2002) mencionam que não existe um valor absoluto que indique um nível de ajuste aceitável, mas recomendam que este seja superior a 0,9. O TLI varia entre 0 e 1, sendo este último valor um indicativo de ajuste perfeito. Consideram-se aceitáveis valores iguais ou superiores a 0,90 (ULLMAN, 2007).

5.3.1.2 Validação do modelo

A validade se refere a quão bem o conceito é definido pelas medidas, enquanto a confiabilidade se refere à consistência da medida, ou seja, ela representa o grau em que uma variável ou conjunto de variáveis é consistente com o que se quer medir (HAIR *et al.*, 2002; MARUYAMA, 1998). Se múltiplas medidas são realizadas, as medidas confiáveis serão muito consistentes em seus valores. A confiabilidade é diferente da validade, no sentido em que não se relaciona com o que deveria ser medido, mas com o modo pelo qual isso é medido (CORTINA, 1993). Serão utilizados dois métodos para testar a confiabilidade dos dados, como descrito a seguir: I) índice de confiabilidade maior do que 0,7; II) variância extraída maior do que 0,5. Caso estes índices não sejam satisfatórios, pode ser utilizado o método de análise de confiabilidade *Alpha* de Cronbach, o qual, segundo Hair *et al.* (2002), indica o coeficiente de confiabilidade interna de um instrumento de coleta de dados. Em muitos trabalhos, o valor aceitável para este alfa é justificado (LEE e HOOLEY, 2005; KLINE, 2000). Para Nunally e Bernstein (2004), e para Hair *et al.* (2002), conforme o fenômeno que se estuda, níveis do

Alpha de Cronbach abaixo de 0,70 podem ser aceitáveis, dependendo da justificativa do pesquisador.

Como mencionado, alguns indicadores adicionais devem ser calculados, para cada variável latente, a fim de verificar a consistência e a validade desta. O primeiro deles é a Variância Extraída (VE); é um indicador do poder de explicação dos indicadores sobre o construto, ou seja, o quanto da variância total de cada indicador está sendo utilizado para compor a avaliação do construto (FORNELL e LARCHER, 1982). Para que a medida seja calculada com um nível de erro satisfatório, os valores devem ser superiores a 0,5.

$$VE = \frac{\sum pi^2}{\sum pi^2 + \sum \text{erros } i}$$

Na fórmula que indica a Variância Extraída (VE) tem-se o “*pi*”, que são os loadings relativos aos indicadores da variável latente correspondente, e erros “*i*”, que são os erros relativos aos indicadores da variável latente corresponde ($1 - pi^2$) (FORNELL e LARCHER, 1982).

O segundo indicador adicional utilizado é a Confiabilidade Composta (*Conf*), calculada também sobre a variância de cada indicador, não utilizada para explicar o escore do construto correspondente (valores devem estar acima de 0,70) (FORNELL e LARCHER, 1982).

$$Conf = \frac{(\sum pi)^2}{(\sum pi)^2 + \sum \text{erros } i}$$

Na fórmula que indica a Confiabilidade Composta (*Conf*) tem o (*pi*), que são os *loadings* relativos aos indicadores da variável latente correspondente, e os erros (*i*), que são os erros relativos aos indicadores da variável latente corresponde ($1 - pi^2$) (FORNELL e LARCHER, 1982).

5.3.2 Análise de conteúdo

A interpretação dos conteúdos das entrevistas foi feita através da técnica de análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), e do *software* MAXQDA 10. A descrição das categorias, feita na análise de conteúdo, tem como intenção a de explicar e moldar os

construtos da análise quantitativa. Para Richardson et al. (1999), toda análise de conteúdo deve estar baseada em uma definição precisa dos objetivos da pesquisa. Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados (GODOY, 1995). De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências a partir de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Desse modo, a análise de conteúdo é uma construção social. E, como qualquer construção viável, ela leva em consideração uma realidade específica (BAUER e GASKELL, 2002).

Para Bardin (1977), a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição do conteúdo das mensagens, procurando conhecer aquilo que está por trás das palavras as quais o estudo se dedica. Desse modo, a análise de conteúdo absorve e cauciona o investigador pela atração ao escondido, ao latente, àquilo que não é aparente, ao que tem potencial de ineditismo, ao que estiver retido ou oculto em qualquer mensagem.

Bauer e Gaskell (2002) fazem o seguinte comentário sobre a análise de conteúdo, aplicada às ciências sociais empíricas: “a análise de conteúdo é apenas um método de análise de texto, desenvolvido dentro das ciências sociais empíricas. A análise de conteúdo interpreta o texto apenas à luz do referencial de codificação, que constitui uma seleção teórica que incorpora o objetivo da pesquisa” (BAUER e GASKELL, 2002). A análise de conteúdo abrange procedimentos especiais para o processamento de dados científicos, constituindo-se em uma ferramenta prática para a ação. Ela pode ser vista como um único instrumento, mas é marcada por uma grande variedade de formas, adaptáveis a um vasto campo de aplicações (SIMÕES, 1991).

As fases da análise de conteúdo foram organizadas cronologicamente, de acordo com Bardin (1977), em três segmentos:

- (a) Pré-análise: é a fase de organização e visa a operacionalizar e a sistematizar as ideias, elaborando um esquema preciso para o desenvolvimento do trabalho. Geralmente abrange três tópicos: a escolha do material, a formulação de hipóteses e objetivos, e a elaboração dos indicadores para a interpretação dos resultados.
- (b) Análise material: consiste na codificação, categorização e quantificação das informações coletadas.

(c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: nessa etapa, o pesquisador buscará conciliar as duas fases anteriores, retratando, através de reflexões, os resultados obtidos a partir dos dados.

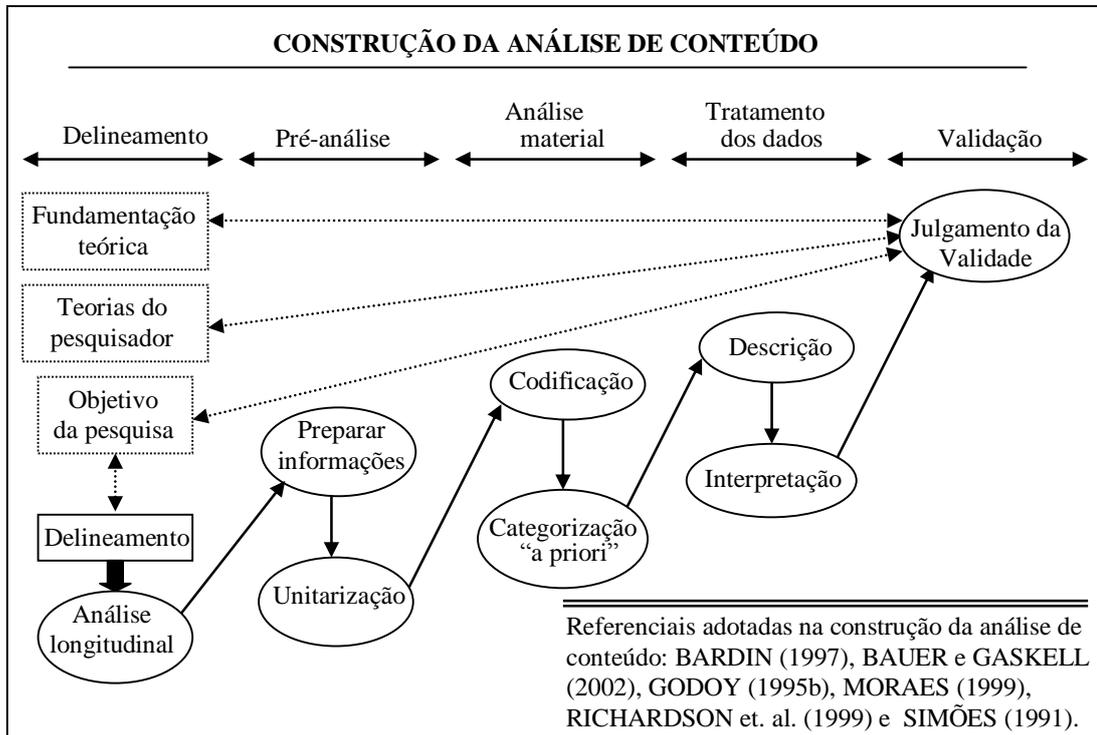


Figura 06: Construção da análise de conteúdo

No presente trabalho, os tratamentos dos dados foram feitos baseados nos construtos criados na modelagem de equações estruturais, ou seja, os tratamentos dos dados servirão para melhor explicar o fenômeno dos oito construtos existentes. Na Figura 06, é apresentado um roteiro de como se pretende organizar a análise de conteúdo e suas fases. Maiores detalhes com relação à análise de conteúdo são dados no capítulo de número 7, o qual apresenta o estudo completo realizado.

6. PURIFICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Um elemento crítico na evolução do conhecimento e, conseqüentemente, na sua aplicação prática, é a identificação de variáveis relevantes e o desenvolvimento de boas medidas para os dados serem analisados depois. A ênfase no desenvolvimento de medidas deve estar centrada em propriedades de validade e confiabilidade desejáveis (CHURCHILL, 1979). Para realizar essa tarefa de forma criteriosa, uma série de modelos, sugerindo uma seqüência de passos, foi desenvolvida. Um dos trabalhos mais referenciados é o modelo desenvolvido por Churchill (1979), proveniente da área de marketing. A presente pesquisa, por sua vez, contou com os trabalhos de Straub (1989), Sethi (1991) e, mais recente, os de Koufteros (1999) e Ladeira e Mondadori (2007). A união desses artigos descreve um método tradicional empregado para desenvolvimento e avaliação de escalas de mensuração. Esse método é composto por correlações item-total, análise fatorial exploratória, tanto entre blocos como no bloco, e estimação da confiabilidade, utilizando o alfa de *Cronbach*. Pelo fato de as técnicas serem úteis nos estágios iniciais de questionamentos empíricos, nos quais modelos não existem e o propósito básico é a exploração, optou-se pela sua utilização nesse estudo (figura 07).

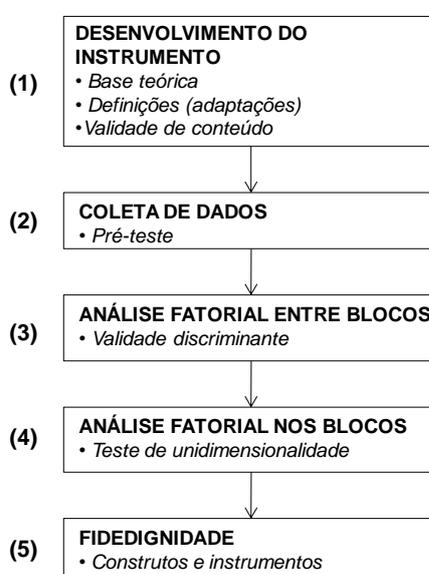


Figura 07: Modelo para validação de instrumentos

Fonte: Adaptado de Koufteros (1999) e Ladeira e Mondadori (2007).

Referente ao primeiro passo do processo de validação de instrumentos, proposto por Koufteros (1999) e Ladeira e Mondadori (2007), o desenvolvimento do instrumento se deu em duas etapas. A primeira caracterizou-se pela revisão de literatura, com o propósito de identificar e classificar os fatores que poderiam interferir na integração produtiva. A segunda etapa caracterizou-se pela adaptação do questionário estruturado, compreendendo os oito fatores encontrados na literatura (pressuposto comportamental, características das transações, ambiente institucional, receptividade local, multilateralismo, conhecimento e tecnologia, integração física e imposições legais). Os três primeiros construtos foram elaborados com base na teoria da firma e os cinco finais com base nos estudos sobre blocos econômicos.

O questionário, inicialmente, continha duas partes para identificação: (a) dados do entrevistado, como sexo, idade, renda, escolaridade, tempo de empresa e cargo que exerce; (b) dados da empresa, como classificação com relação a porte, tamanho, produto e atividade econômica. Logo após, setenta e duas perguntas, divididas em nove blocos. Oito representando os construtos formulados (teoria da firma e blocos econômicos) mais um responsável pela variável dependente: estratégias de integração produtiva. Cada um desses nove construtos continha um total de oito variáveis. As respostas das perguntas fechadas continham como opções uma escala de 1 a 7. No anexo 04, encontram-se os construtos e as respectivas variáveis.

Em um pré-teste inicial, o instrumento foi validado por dez acadêmicos do curso de MBA em Negócios Internacionais da UNISINOS de Porto Alegre. Todos eram alunos que trabalhavam em empresas que continham atividades ligadas à integração produtiva no MERCOSUL. Nessa etapa, os construtos e as variáveis foram apresentados e discutidos para verificar o entendimento do questionário preliminar. Os dez acadêmicos puderam comprovar a eficiência, a fim de que os mesmos projetassem suas próprias concepções e valores a respeito do tema proposto. Dessa forma, pode-se avaliar o conteúdo (que verificou a compreensão das questões) e a validade da face do instrumento preliminar de pesquisa (que verificou a forma e vocábulo adequado, aproximando o mesmo dos futuros respondentes).

Após esse pré-teste, foi realizada uma coleta inicial com 137 respondentes, que serviu como base para desenvolver melhor o instrumento de coleta. Uma vez coletados os questionários, foi realizada a digitação dos dados para o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*), sendo o mesmo utilizado para a análise nos procedimentos de estatística descritiva e multivariada.

O perfil dessa amostra mostrou que 75,18% eram do sexo masculino e 87 entrevistados tinham entre 31 e 50 anos. A renda de 89,78% dos entrevistados ficava acima de

R\$2.000,00 e apenas 10,94% não tinham o ensino superior completo. Todos os 137 respondentes tinham mais de dois anos de empresa e trabalhavam diretamente com as áreas de logística, produção ou importação/exportação. Seus cargos estavam segmentados nos níveis estratégicos (26,27%), tático (56,93%) e operacional (16,78%).

Os 137 questionários foram submetidos aos seguintes testes estatísticos, a fim de se realizar a validação de construto e confiabilidade do instrumento: (a) Testes de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), a fim de identificar a adequação das amostras e o teste de esfericidade de Bartlett, que indica se as variáveis do instrumento estão correlacionadas, possibilitando a realização da análise fatorial; (b) Realização da análise fatorial entre blocos (validade discriminante), que busca verificar a interdependência entre os indicadores dispostos em um questionário, com o intuito de gerar uma compreensão da estrutura fundamental das perguntas e combiná-las em novos fatores (HAIR *et al.*, 1999); (c) Realização da análise fatorial nos blocos (validade convergente), a fim de verificar se as práticas constituintes dos fatores estavam fortemente associadas entre si e se representavam um conceito único, garantindo unidimensionalidade (HAIR *et al.*, 1999); e (d) Consistência Interna (Alfa de Cronbach), a fim de estimar a confiabilidade das medições empíricas.

6.1 Análise Fatorial Exploratória Entre Blocos (Validade Discriminante)

Antes de se proceder a validação, foram realizados os testes de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) de adequação das amostras e o teste de esfericidade de *Bartlett*, que indica se as variáveis encontram-se correlacionadas, possibilitando a utilização da técnica de análise fatorial. No caso do teste KMO, obteve-se como resultado 0,756, representando uma adequação muito boa dos dados à análise fatorial (valores altos entre 0,5 e 1 indicam que a análise fatorial é apropriada e valores abaixo de 0,5 indicam que a análise fatorial pode ser inadequada). No teste de *Bartlett*, obteve-se o nível de significância igual a 0,000, que é considerado muito bom (valores muito pequenos, menos do que 0,05, indicam que provavelmente há relacionamentos significantes entre as variáveis. Um valor maior do que 0,10 indica que os dados não são adequados para a análise fatorial (MALHOTRA, 2002).

Verificada a adequação da amostra para a realização da análise fatorial exploratória, partiu-se para o passo de validação de instrumento. A realização da análise fatorial buscou verificar a interdependência entre os indicadores dispostos no questionário, com o intuito de gerar uma compreensão da estrutura fundamental das perguntas e combiná-las em novos fatores (HAIR *et al.*, 1999). Essa técnica é principalmente útil nos primeiros estágios de

análise de um estudo exploratório, quando não se tem uma forte teoria. Permite determinar variáveis não observáveis diretamente, fazendo uso de um conjunto de práticas fortemente correlacionadas, além de explicar a variação de um número relativamente grande de variáveis (itens) usando poucos fatores recém criados. Agrupam-se os indicadores em fatores, apontando aqueles atributos redundantes, que estão medindo a mesma variável (KOUFTEROS, 1999; LADEIRA e MONDADORI, 2007).

Utilizou-se a análise fatorial exploratória entre blocos, ao invés de realizar a mesma no bloco. Isso se deve ao fato de que a primeira possibilita identificar mais facilmente grupos de questões fortemente correlacionadas, além do fato de se obter a validade discriminante. A mesma é inferida quando medidas de cada fator convergem em seus respectivos escores, que são únicos em relação aos escores dos outros fatores (CHURCHILL, 1979). Fornell e Lacker (1982) sugerem que a validade discriminante existe se os indicadores compartilham mais variância comum com seus respectivos fatores do que qualquer variância que um fator compartilha com os demais.

Para a realização da análise fatorial, partiu-se dos conceitos desenvolvidos e modelos referenciais aos quais a pesquisa se baseia. Assim, definiu-se como forma de extração o número de fatores igual a nove, justificado pela base teórica (três fatores, teoria da firma; cinco fatores, blocos econômicos; e um fator, estratégias de integração produtiva). Extraíram-se os componentes principais (através do método de extração ACP - Análise de Componentes Principais) a partir dos 72 itens, aplicando-se a rotação ortogonal Varimax para discriminar melhor a pertença das variáveis aos componentes identificados (HAIR et al., 1999). Recomenda-se a análise de componentes principais quando a preocupação maior é determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados (MALHOTRA, 2002).

A formação dos fatores obedeceu a dois critérios: o grau de associação entre as variáveis, encontrado através das cargas fatoriais, e o grau de subjetividade (AAKER e DAY, 1989). Foram eliminados cinco itens que apresentaram baixa variância comum (menor que 0,5) (LEWIS e BYRD, 2003):

- (a) “Empresas que estão no MERCOSUL procuram obter vantagem nas suas negociações com outras empresas”, do construto *Pressupostos Comportamentais (C.2)*;
- (b) “As trocas existentes entre as empresas do MERCOSUL são, em muitos casos, desleais”, do construto *Características das Transações (C.3)*;
- (c) “O ambiente que envolve as empresas do MERCOSUL não propicia a negociação”, do construto *Ambiente Institucional (C.4)*;

(d) “A tecnologia é o principal fator que leva à integração produtiva”, do construto *Conhecimento e Tecnologia (C.7)*; e

(e) “A formação das leis ajudam a proposta de integração produtiva no MERCOSUL”, do construto *Imposição Legal (C.9)*.

A realização da análise fatorial exploratória permitiu discriminar os fatores e confirmar na prática as nove categorias identificadas a partir da literatura, sendo elas: Estratégias de Integração Produtiva (C.1); Pressupostos Comportamentais (C.2); Características das Transações (C.3); Ambiente Institucional (C.4); Receptividade Local (C.5); Multilateralismo (C.6); Conhecimento e Tecnologia (C.7); Integração Física (C.8); e Imposição Legal (C.9).

Os fatores extraídos, as explicações das variâncias parciais e total, as práticas constituintes, as cargas fatoriais das práticas (correlações simples entre as variáveis e os fatores), bem como suas comunalidades, porção da variância que uma variável compartilha com todas as outras variáveis consideradas, sendo também a proporção de variância explicada pelos fatores comuns (MALHOTRA, 2002), podem ser vistos no anexo 05.

O conjunto de fatores extraídos explica 60,38% da variância total, o que é relativamente bom, se tratando de pesquisas sociais, nas quais a informação é frequentemente menos precisa (HAIR *et al.*, 1999), e também pelo fato de ser um estudo exploratório.

6.2 Análise Fatorial Intrabloco (Unidimensionalidade)

Após a confirmação dos fatores, procedeu-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) nos blocos, para observar a unidimensionalidade dentro do conjunto de práticas em cada fator. Koufteros (1999) afirma que poucos pesquisadores têm feito uso da AFE nos blocos e que o resultado da aplicação dessa metodologia revela se uma prática está presente em outro fator, comprometendo a confiabilidade do mesmo. Discriminados os nove fatores, procedeu-se a comparação do modelo teórico com o conteúdo de cada fator. Para isso, recorreu-se aos avaliadores do pré-teste inicial, com a intenção de avaliar o conteúdo das perguntas. Por recomendação dos dez avaliadores, retirou-se as variáveis:

(a) “A integração produtiva é fundamental para o desenvolvimento do MERCOSUL”, do construto *Estratégias de Integração Produtiva (C.1)*;

(b) “As nações do MERCOSUL incentivaram diretamente a integração produtiva”, do construto *Receptividade Local (C.5)*; e

(c) “O multilateralismo atrapalha as ações de integração produtiva no MERCOSUL”, do construto *Multilateralismo (C.6)*.

Logo após, observou-se que todos os fatores extraídos estavam de acordo com a literatura, então procedeu-se à verificação de suas unidimensionalidades (convergências), a fim de verificar se as práticas constituintes dos fatores estavam fortemente associadas entre si e se representavam um conceito único (HAIR *et al.*, 1999). Partiu-se para o próximo passo do processo, proposto por Koufteros (1999) e Ladeira e Mondadori (2007), que corresponde à realização de análise fatorial intrablocos, a fim de se determinar a adequação e avaliação de unidimensionalidade. Uma condição que deve ser satisfeita para se rodar a análise fatorial no bloco, é que cada bloco (construto) possua pelo menos três indicadores, a fim de que a AFE no bloco tenha graus de liberdade disponíveis para testar a hipótese de unidimensionalidade (WERTS *et. al*, 1974).

Para a verificação das unidimensionalidades, pegou-se cada conjunto de itens que representavam um fator e executou-se novamente a AFE para esse fator, a fim de verificar se os itens continuavam formando um bloco único. Repetiu-se esse processo até que todos os fatores fossem avaliados, sendo a unidimensionalidade confirmada para todos eles. A tabela que está no anexo 06 apresenta as cargas resultantes dessa análise. Pode-se verificar que apenas uma carga fatorial ficou baixa, “os governantes dos países do MERCOSUL não ajudam na integração física”, do construto *integração física (C.8)*, com 0,423, sendo 0,45 o valor mínimo sugerido para manutenção em pesquisas exploratórias (LEWIS e BYRD, 2003). Devido à carga fatorial baixa, a variável foi eliminada do instrumento.

6.3 Confiabilidade e Consistência Interna

Após a confirmação da unidimensionalidade dos sete fatores extraídos, pode-se avançar para a última etapa do processo de validação de instrumentos, que é avaliar a consistência interna dos fatores.

A estimação da confiabilidade é deixada por último, porque na ausência de um construto válido, a confiabilidade é quase irrelevante (KOUFTEROS,1999). Dessa forma, utilizou-se o coeficiente alfa de *Cronbach*, que é a estatística mais utilizada para verificar a coerência interna de um conjunto de itens, determinando a confiabilidade de uma medida. Gerbing e Anderson (1988) sugerem que, para a computação do coeficiente do alfa de Cronbach, deve-se assumir que: (1) as práticas já formam um conjunto unidimensional e (2) as práticas têm iguais confiabilidades (NUNNALLY, 1978). Quanto mais alto for o valor do

alfa, sugerem-se valores acima de 0,60 e para pesquisas confirmatórias 0,70 (ROBINSON *apud* HAIR *et al.*, 1999). Nessa pesquisa, os coeficientes de coerência interna dos fatores obtidos mostraram-se satisfatórios para a característica exploratória da mesma. Os valores de alfa de *Cronbach* para cada fator e para o instrumento como um todo, podem ser vistos na tabela 01.

Crítérios (fatores)	α Cronbach
Estratégias de Integração Produtiva (C.1);	0,78
Pressupostos Comportamentais (C.2);	0,77
Características das Transações (C.3);	0,73
Ambiente Institucional (C.4);	0,79
Receptividade Local (C.5);	0,81
Multilateralismo (C.6)	0,84
Conhecimento e Tecnologia (C.7)	0,75
Integração Física (C.8)	0,81
Imposição Legal (C.9)	0,76
Total	0,83

Tabela 01: Consistência interna dos fatores

7. MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS (MEE) DO ESTUDO COMPLETO

Com o intuito de organizar a análise do modelo de equações estruturais e testar as hipóteses postuladas na teoria, optou-se por dividir este capítulo em cinco subseções: (I) purificação da base de dados completa; (II) caracterização da amostra (estatística descritiva das variáveis); (III) discussão sobre o Modelo de Medidas (validação individual dos construtos); (IV) discussão sobre o Modelo Estrutural e (V) o efeito moderador do tamanho da firma.

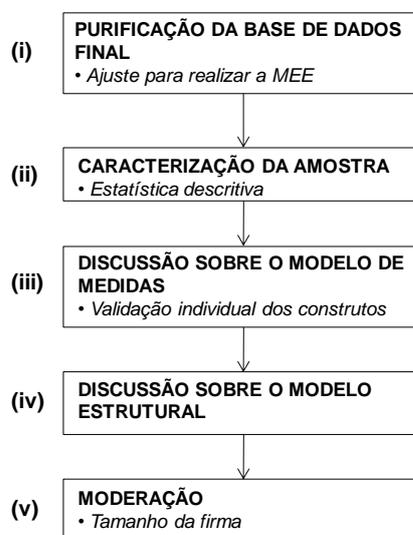


Figura 08 – Estrutura do MEE utilizado

7.1 Purificação da Base de Dados completa

A fim de se prepararem os dados para as análises subsequentes, buscou-se, primeiramente, purificar a base de dados, eliminando questionários de respondentes considerados *outliers* (aqueles que deixaram um grande número de questões em branco ou que utilizaram apenas um ou dois pontos da escala intervalar). A princípio executou-se a análise de frequência para todas as questões (práticas) do questionário, a fim de verificar a existência de um grande número de não-respostas (*missing*) nas questões. Essa é uma forma de identificar questões que não foram bem compreendidas pelos respondentes, talvez por não

terem sido bem traduzidas ou formuladas. Nenhuma questão foi eliminada nesse estágio, pois nenhuma apresentou um número expressivo (maior que cinco) de não-respondentes.

Em um segundo momento, foram analisados os questionários respondidos, sendo eliminados aqueles cujos respondentes tinham utilizado apenas um ou dois pontos da escala *Likert* em todas as respostas, o que totalizou trinta e dois questionários eliminados. O uso de apenas dois pontos caracteriza uma resposta dicotômica e não intervalar, o que interfere na interpretação dos testes estatísticos.

Em um terceiro momento, foram eliminados da base de dados os questionários cujos respondentes não haviam respondido mais do que 10% das questões. Assim, como o questionário possuía 63 questões, foram eliminados os questionários que apresentaram pelo menos sete questões não respondidas, totalizando onze questionários. O processo de purificação da base de dados acabou por retirar da mesma um total de quarenta e três questionários, restando um total de 516 observações a serem estudadas.

7.2 Caracterização da amostra – Estatística descritiva das variáveis

Através da análise estatística descritiva dos 516 questionários, foi identificado que a maior parte (84,69%) é do sexo masculino, com uma frequência de 437 respondentes. Com relação à idade, 83,17% dos respondentes tem acima de trinta e um anos, e grande parte (54,19%) recebe entre R\$2.000,01 e R\$5.000,00 na sua atividade profissional.

No que tange ao nível educacional, 92,44% terminaram o ensino médio. Destes, 78 abandonaram os estudos, 283 estão cursando o ensino superior e 116 terminaram o ensino superior. Por se tratar de um tema em que o respondente deve ter um conhecimento prévio do assunto e da realidade da empresa, com relação ao tempo de trabalho do funcionário, a presente pesquisa coletou os dados somente com respondentes que tinham mais de dois anos de cargo. Essa opção deve-se ao fato de que o respondente deve ter um conhecimento do mercado para poder responder às variáveis que avaliam a integração produtiva. Com base nesse critério, 136 respondentes tinham entre 2 e 5 anos de empresa, 269 entre 5 e 10 anos, e 111 acima de 11 anos. Devido à diferença de escolaridade, supôs-se terem conhecimentos diferentes sobre o assunto, o que levou à coleta de amostras diferentes. Por isso, espera-se viés de erro nas respostas, principalmente se relacionar com o cargo ocupado. No entanto, com relação à escolaridade e ao cargo ocupado não se pode considerar que exista uma diferença significativa, pois através do teste Qui-quadrado foi comprovado que se deve aceitar

a hipótese nula (H_0), pelo índice ser maior que 0,05. Esses dados evidenciam o perfil do público-alvo do estudo.

No que se refere às empresas, os 516 entrevistados faziam parte de 116 organizações diferentes. O valor mínimo de respondentes por empresa foi 1 e o máximo 19. Com relação ao porte dessas empresas, foi adotada a classificação para indústria do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que é utilizada também pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Nessa classificação, as 116 empresas foram divididas em quatro grupos: (a) 7 empresas de 0 a 19 funcionários, (b) 36 empresas de 20 a 49 funcionários, (c) 26 empresas de 50 a 99 funcionários e (d) 47 empresas acima de 100 funcionários. No que tange ao cargo dos entrevistados nessas empresas, 123 se consideravam como estratégico, 375 tático e 18 como operacionais. Já referente à área de atuação, 7,56% estão alocados na área de logística, 37,79% na área de produção e 54,65% na área de exportação/importação.

As atividades econômicas dessas empresas podem ser classificadas em: (a) indústrias de base (responsáveis por produzir bens que auxiliam a produção de outra empresa), totalizando 45,69%; (b) indústrias de bens de capital ou intermediárias (responsáveis por produzir equipamentos necessários para o funcionamento de outras indústrias), com um total de 16,38%; e (c) indústrias de bens de consumo (responsáveis por produzir bens para o consumidor final), com o restante de 37,93%. Esses dados evidenciam o perfil das empresas onde foram aplicados os questionários.

7.3 Discussão sobre o Modelo de Medidas - Validação individual dos construtos

Procurando testar o modelo construído na revisão bibliográfica, cada construto foi formado por sete variáveis. Para analisar o quanto essas variáveis são capazes de medir as variáveis latentes respectivas, utilizou-se as informações dos coeficientes estimados, segundo Schumacker e Lomax (1996) e Anderson e Gerbing (1988). Nota-se na tabela do anexo 07 que os coeficientes estimados apresentam valores positivos e significativos, demonstrando que os indicadores estão positivamente relacionados ao construto.

Observa-se que todos os coeficientes possuem índice menor que 0,5, indicando que todos eles são significativos para o modelo. Apenas dois coeficientes padronizados das variáveis, (**V41**) “a fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva” e (**V48**) “a formação de redes de fornecimento permite à redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos”, tiveram o nível de significância acima de 90%. A variável

41 teve um nível de significância de 0,264 e a variável 48 teve um nível de significância de 0,314; observando, desse modo, a significância baixa da variável. O desvio padrão foi relativamente baixo para todos os outros casos e o teste z rejeitou a hipótese nula, pois todos os outros índices apresentaram valores acima de 1,96 (aceitável para um erro de 5%).

Apesar de os coeficientes estimados apresentarem valores positivos e significativos, nota-se que os índices de ajuste do modelo não foram adequados na análise inicial. A tabela que se encontra no anexo 08, evidencia que o teste de Qui-quadrado é significativo, indicando que há uma diferença significativa entre a matriz observada e a matriz estimada. As medidas absolutas de ajuste, que determinam o grau em que o modelo prediz a matriz de covariância observada, apresentam valores dentro dos limites aceitáveis: GFI superior a 0,9 e RMSEA inferior a 0,08. As três medidas de ajuste comparativas (CFI, NFI e NNFI) apresentam valores acima de 0,9, como recomendado (KLINE, 1998). A confiabilidade ficou acima de 0,5 na maior parte dos casos, mas o nível de probabilidade foi inferior a 0,05, indicando que a consistência interna entre os indicadores não é satisfatória.

Com base nos dados iniciais disponibilizados no quadro 01, decidiu-se modificar o modelo. Fundamentado na literatura sobre equações estruturais, optou-se então por gerar o relatório de modificações, disponível no AMOS™, e promover as alterações sugeridas para ajuste do modelo.

Para o ajuste do construto *Estratégias de Integração Produtiva (C1)*, as variáveis “a complementação produtiva industrial possibilita maior especialização e eficácia nas empresas do MERCOSUL (V02)” e “a formação de redes de fornecimento no MERCOSUL permite melhoria no processo de comercialização (V03)” foram retiradas.

Esse procedimento está de acordo com a proposição de que devem se retiradas as variáveis cujos coeficientes estejam entre os menores ou não sejam significativos, ou seja, que obtiverem valores menores que 0,5 (KLINE, 1998). Também foi criada uma correlação entre os erros das variáveis (V05) e (V06). Essa correlação positiva entre e5 e e6 seria esperada, uma vez que, em geral, o fato de as cadeias produtivas serem pouco articuladas tem como consequência a existência de gargalos produtivos, comprometendo, assim, a estrutura de integração produtiva. O contrário também é verdadeiro. Machado (2008) corrobora com esse argumento quando menciona o fato de o processo de integração não ter avançado o suficiente. Segundo o autor, falta ainda a remoção de entraves de natureza física e burocrática (que são gerados por fatores históricos, estruturais e institucionais). Tais fatores impendem as estratégias de integração produtiva, gerando gargalos produtivos.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Estratégias de Integração Produtiva (C1)</i>	<p><i>(V01) O processo de integração produtiva fortalece os projetos de cadeias produtivas no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V04) A unificação do MERCOSUL constitui um elemento para a facilitação das iniciativas de integração produtiva.</i></p> <p><i>(V05) No MERCOSUL existem gargalos produtivos que comprometem a estrutura de integração produtiva.</i></p> <p><i>(V06) As cadeias produtivas entre os países do MERCOSUL são pouco articuladas.</i></p> <p><i>(V07) As cadeias produtivas do MERCOSUL têm um potencial de escala subutilizado.</i></p>	<p><i>(V02) A complementação produtiva industrial possibilita maior especialização e eficácia nas empresas do MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V03) A formação de redes de fornecimento no MERCOSUL permite melhoria no processo de comercialização.</i></p>	<p><i>(V05) No MERCOSUL existem gargalos produtivos que comprometem a estrutura de integração produtiva.</i></p> <p><i>(V06) As cadeias produtivas entre os países do MERCOSUL são pouco articuladas.</i></p>

Quadro 09: Resumo dos ajustes do construto *Estratégias de Integração Produtiva (C1)*

No caso do construto *Pressupostos Comportamentais (C2)*, nenhuma variável teve que ser retirada. No entanto, foram acrescentadas nesse construto duas relações entre os erros das variáveis: *(V10)/(V11)* e *(V08)/(V12)*. As correlações positivas entre e_{10} e e_{11} seriam esperadas, pois se os objetivos das firmas têm um fator importante na estratégia de integração, os objetivos das empresas que detém um maior poder de barganha terão um impacto maior ainda nas condições de formação de redes produtivas no MERCOSUL. Isso implica em dizer que os principais objetivos na formação da integração produtiva são aqueles ligados às grandes firmas. Silva (2007) menciona que o tamanho das firmas, suas experiências e o destino de sua produção definem critérios importantes na decisão de integração. Aliado a este fato, é preciso considerar que o MERCOSUL concentra um grande número de multinacionais (MALAMUD, 2005), o que interfere diretamente na adoção da integração produtiva.

A correlação existente entre e_{08} e e_{12} menciona que há uma relação positiva entre a busca de parcerias mais vantajosas e a busca pela redução de custos, ou seja, a busca de parcerias mais vantajosas na formação de redes produtivas está associada diretamente a estratégias e políticas de redução de custos nas firmas; o contrário também é verdadeiro. Esse argumento pode ser entendido nos primórdios da teoria da firma, quando se menciona que para diminuir a incerteza a firma procura diminuir o custo de organização, que se dá através

da criação de um gestor coordenador (SCHUMPETER, 1942). Assim, a firma tem como alternativa a integração produtiva, como maneira de reduzir seus custos para diminuir a suas incertezas.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Pressupostos Comportamentais (C2)</i>	<p><i>(V08) A busca de parcerias mais vantajosas é um incentivador do processo de formação de redes produtivas no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V09) Os aumentos dos custos produtivos no MERCOSUL auxiliam o aumento de parcerias produtivas entre os países.</i></p> <p><i>(V10) A formação de redes produtivas depende mais dos objetivos da empresa do que dos países do MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V11) Empresas que têm maior poder de barganha impõem as condições das redes produtivas no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V12) A formação de redes produtivas no MERCOSUL se deve, principalmente, à redução de custos das empresas.</i></p> <p><i>(V13) As empresas do MERCOSUL oferecem vantagens para se construir relacionamentos e parcerias produtivas.</i></p> <p><i>(V14) A formação de redes produtivas no MERCOSUL gera novos mercados consumidores.</i></p>	<i>Não se aplica</i>	<p><i>(V08) A busca de parcerias mais vantajosas é um incentivador do processo de formação de redes produtivas no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V10) A formação de redes produtivas depende mais dos objetivos da empresa do que dos países do MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V11) Empresas que têm maior poder de barganha impõem as condições das redes produtivas no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V12) A formação de redes produtivas no MERCOSUL se deve, principalmente, à redução de custos das empresas.</i></p>

Quadro 10: Resumo dos ajustes do construto *Pressupostos Comportamentais (C2)*

Para o ajuste do construto *Característica das Transações (C3)*, optou-se por retirar duas variáveis: “a estrutura do MERCOSUL favorece o desenvolvimento de redes produtivas entre as empresas” (V15) e “os diferentes tipos de setores que envolvem os países do MERCOSUL é um obstáculo à criação de interações produtivas” (V19). Além disso, foi adicionada uma correlação entre os erros das variáveis (V17) e (V20), sustentada pelo fato de existir diferentes tamanhos

de firmas dentro do bloco, o que evidencia a existência de assimetrias relevantes entre as estruturas produtivas das empresas dos países do MERCOSUL; o contrário também é válido.

Na elaboração teórica de Williamson (1985; 1996), a natureza não padronizada das transações é a causa fundamental da elaboração das estruturas de governança especializada, ou seja, realocando esse trecho teórico à conjuntura do MERCOSUL: as disparidades nas transações existentes dentro do bloco (como, por exemplo, as relações Brasil e Paraguai ou Uruguai e Argentina) podem auxiliar na integração produtiva entre estes países (LADEIRA e NIQUE, 2011).

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Características Transacionais (C3)</i>	<p><i>(V16) As parcerias entre as empresas dos países do MERCOSUL proporcionam incremento de investimentos produtivos.</i></p> <p><i>(V17) Os diferentes tamanhos das empresas no MERCOSUL é um obstáculo ao desenvolvimento de redes produtivas.</i></p> <p><i>(V18) A existência de aglomerações industriais em alguns setores exerce um impacto nas tentativas de integração produtiva.</i></p> <p><i>(V19) Os diferentes tipos de setores que envolvem os países do MERCOSUL é um obstáculo à criação de interações produtivas.</i></p> <p><i>(V20) Existem assimetrias relevantes entre estruturas produtivas nacionais das empresas dos países do MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V21) Há conflitos no relacionamento entre as empresas, pois cada uma procura a estrutura ideal para seu modo de operação.</i></p>	<p><i>(V15) A estrutura do MERCOSUL favorece o desenvolvimento de redes produtivas entre as empresas.</i></p> <p><i>(V19) Os diferentes tipos de setores que envolvem os países do MERCOSUL é um obstáculo à criação de interações produtivas.</i></p>	<p><i>(V17) Os diferentes tamanhos das empresas no MERCOSUL é um obstáculo ao desenvolvimento de redes produtivas</i></p> <p><i>(V20) Existem assimetrias relevantes entre estruturas produtivas nacionais das empresas dos países do MERCOSUL.</i></p>

Quadro 11: Resumo dos ajustes do construto Características Transacionais (C3)

O construto *Ambiente Institucional (C4)* teve a retirada de uma variável: “as políticas do MERCOSUL são facilitadores e indutores dos processos de integração produtiva” (V28). No que tange à definição das correlações, foram adicionadas duas entre os erros das variáveis

(V23)/(V25) e (V24)/(V27). A correlação entre os erros e_{23} e e_{25} é sustentada, pois as assimetrias entre as economias dos países membros do MERCOSUL são formadas principalmente pela diferença no tamanho das firmas existentes dentro dos países. Exemplificando, Argentina e Brasil têm firmas maiores, enquanto que Paraguai e Uruguai têm firmas de pequeno porte. Desse modo, as diferentes características comportamentais dos agentes envolvidos nas transações podem afetar diretamente os contratos existente e, possivelmente, a estrutura de governança utilizada (WILLIAMSON, 1985; 1996).

No caso dos erros e_{24} e e_{27} , se aceita a correlação, pois o futuro incerto do MERCOSUL, que prejudica a formação de redes produtivas, pode ser justificado pelas diferentes situações macroeconômicas nos países do bloco; o contrário também é válido.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Ambiente Institucional (C4)</i>	<p>(V22) O comércio intrarregional está aquém das possibilidades de integração produtiva no MERCOSUL</p> <p>(V23) As assimetrias entre as economias dos países são um obstáculo para a complementaridade produtiva.</p> <p>(V24) O futuro incerto do MERCOSUL prejudica a formação de redes produtivas entre as empresas.</p> <p>(V25) A escassez de recursos financeiros das PME's atrapalha a formação de políticas de integração produtiva no MERCOSUL.</p> <p>(V26) As oscilações das empresas do MERCOSUL, devido às crises mundiais, são obstáculos à formação de redes produtivas.</p> <p>(V27) Diferentes situações macroeconômicas nos países do MERCOSUL interferem nas estratégias de integração produtiva.</p>	<p>(V28) As políticas do MERCOSUL são facilitadores e indutores dos processos de integração produtiva.</p>	<p>(V23) As assimetrias entre as economias dos países são um obstáculo para a complementaridade produtiva.</p> <p>(V24) O futuro incerto do MERCOSUL prejudica a formação de redes produtivas entre as empresas.</p> <p>(V25) A escassez de recursos financeiros das PME's atrapalha a formação de políticas de integração produtiva no MERCOSUL.</p> <p>(V27) Diferentes situações macroeconômicas nos países do MERCOSUL interferem nas estratégias de integração produtiva.</p>

Quadro12: Resumo dos ajustes do construto *Ambiente Institucional (C4)*

No caso do construto *Receptividade Local (C5)*, quatro variáveis foram retiradas: “razões de ordem histórica e estrutural impõem dificuldades ao processo de integração produtiva na região” (V31); “o processo histórico de formação dos países do MERCOSUL impede a formação da integração produtiva (V32); “a mobilidade das pessoas entre países é um fator importante para aceitação de uma integração produtiva” (V34); e “a integração produtiva no MERCOSUL depende de aspectos culturais da formação dos países” (V35). Além disso, foram acrescentadas nesse construto duas relações entre os erros das variáveis: (V29) e (V33). As correlações positivas entre e29 e e33 eram esperadas, pois, apesar das desavenças entre os países membros, o contexto regional oferece um ambiente favorável para a integração, sendo esta uma questão debatida constantemente, como pode ser observado nos estudos de Furtado (2007).

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Receptividade local (C5)</i>	<p>(V29) O contexto regional do MERCOSUL oferece um ambiente favorável ao crescimento da integração produtiva.</p> <p>(V30) A busca de uma integração regional contribui para inibir disputas e evitar indesejáveis fricções entre os países.</p> <p>(V33) A integração produtiva é uma questão debatida em todos os países integrantes do MERCOSUL.</p>	<p>(V31) Razões de ordem histórica e estrutural impõem dificuldades ao processo de integração produtiva na região.</p> <p>(V32) O processo histórico de formação dos países do MERCOSUL impede a formação da integração produtiva.</p> <p>(V34) A mobilidade das pessoas entre países é um fator importante para a aceitação de uma integração produtiva.</p> <p>(V35) A integração produtiva no MERCOSUL depende de aspectos culturais da formação dos países.</p>	<p>(V29) O contexto regional do MERCOSUL oferece um ambiente favorável ao crescimento da integração produtiva.</p> <p>(V33) A integração produtiva é uma questão debatida em todos os países integrantes do MERCOSUL.</p>

Quadro 13: Resumo dos ajustes do construto *Receptividade Local (C5)*

Para o ajuste do construto *Multilateralismo (C6)*, optou-se por retirar três variáveis: “a integração produtiva entre Brasil e Argentina interfere em ações mais globais dentro do MERCOSUL” (V40), “a fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva” (V41) e “acordos bilaterais com países de fora do MERCOSUL atrapalham o processo de

integração produtiva” (V42). No caso desse construto, não foi criada correlação entre os erros das variáveis.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Multilateralismo (C6)</i>	<p>(V36) A formação de blocos econômicos gera esforços em favor da integração produtiva.</p> <p>(V37) A formação de estratégias de integração produtiva melhora as condições de acesso aos mercados externos.</p> <p>(V38) As estratégias de integração produtiva são aperfeiçoadas e adaptadas às novas circunstâncias internacionais.</p> <p>(V39) As parcerias entre as empresas dos países membros auxiliam as economias que têm desenvolvimento baixo.</p>	<p>(V40) A integração produtiva entre Brasil e Argentina interfere em ações mais globais dentro do MERCOSUL.</p> <p>(V41) A fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva.</p> <p>(V42) Acordos bilaterais com países de fora do MERCOSUL atrapalham o processo de integração produtiva.</p>	<i>Não se aplica</i>

Quadro 14: Resumo dos ajustes do construto *Multilateralismo (C6)*

O construto *Conhecimento e Tecnologia (C7)* teve a retirada de três variáveis: “as políticas de P&D têm um papel fundamental no planejamento do processo de integração produtiva” (V43), “a escassez de mão de obra qualificada é um problema crucial enfrentado na decisão de integração produtiva” (V47), e “a formação de redes de fornecimento permite a redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos” (V48). No que tange à definição das correlações, foram adicionadas duas entre os erros das variáveis (V45) e (V49). A correlação entre os erros e45 e e49 é sustentada, pois a realização de acordo de transferência de tecnologia é uma maneira de se ter um ganho nos processos de aprendizagem. Essa correlação corrobora com os estudos de Eriksson *et al.* (1997) e Lindstrand *et al.* (2009), que mencionam que a decisão de integração das atividades tem como uma das razões a aquisição de novas tecnologias e, por consequência, novos aprendizados.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Conhecimento e tecnologia (C7)</i>	<p>(V44) A inserção em cadeias fragmentadas é, muitas vezes, uma maneira eficiente de adquirir tecnologia no MERCOSUL.</p> <p>(V45) A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite ganhos nos processos de aprendizagem.</p> <p>(V46) As pressões competitivas em mercados globais forçam as empresas do MERCOSUL a inovarem através de redes produtivas.</p> <p>(V49) A integração produtiva no MERCOSUL permite a realização de acordos de transferência de tecnologia.</p>	<p>(V43) As políticas de P&D têm um papel fundamental no planejamento do processo de integração produtiva.</p> <p>(V47) A escassez de mão de obra qualificada é um problema crucial enfrentado na decisão de integração produtiva.</p> <p>(V48) A formação de redes de fornecimento permite a redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos.</p>	<p>(V45) A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite ganhos nos processos de aprendizagem.</p> <p>(V49) A integração produtiva no MERCOSUL permite a realização de acordos de transferência de tecnologia.</p>

Quadro 15: Resumo dos ajustes do construto *Conhecimento e tecnologia (C7)*

Para o ajuste *Integração Física (C8)*, optou-se por retirar três variáveis: “os governos locais e regionais têm um importante papel na criação de infraestrutura física” **(V54)**, “os sistemas de informações e comunicações dificultam a integração produtiva no MERCOSUL” **(V55)** e “a qualidade dos módulos de transporte (rodovias, portos e aeroportos) dificulta a integração produtiva no MERCOSUL” **(V56)**. No caso desse construto, não foi criada correlação entre os erros das variáveis.

<i>Construto</i>	<i>Variáveis mantidas</i>	<i>Variáveis retiradas</i>	<i>Variáveis correlacionadas</i>
<i>Integração Física (C8)</i>	<p><i>(V50) Integração produtiva requer um eficiente sistema de transportes que reduza amplamente os custos comerciais.</i></p> <p><i>(V51) Infraestrutura deficiente e não conectada, limitando ampliação da integração produtiva no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V52) A deficiência dos serviços aduaneiros nos postos de fronteira compromete a formação de uma integração regional.</i></p> <p><i>(V53) Os procedimentos alfandegários dificultam a integração produtiva no MERCOSUL.</i></p>	<p><i>(V54) Os governos locais e regionais têm um importante papel na criação de infraestrutura física.</i></p> <p><i>(V55) Os sistemas de informações e comunicações dificultam a integração produtiva no MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V56) A qualidade dos módulos de transporte (rodovias, portos e aeroportos) dificulta a integração produtiva no MERCOSUL.</i></p>	<i>Não se aplica</i>

Quadro 16: Resumo dos ajustes do construto *Integração Física (C8)*

Por fim, para o ajuste do construto *Imposição Legal (C9)*, a variável “o funcionamento da união aduaneira reduz os incentivos para o desenvolvimento da integração produtiva regional” (*V61*) foi retirada e acrescentada uma correlação entre os erros das variáveis (*V57*) e (*V59*). Esse procedimento seria esperado, já que as práticas legais que sustentam a integração produtiva são reconhecidas por um conjunto de leis do MERCOSUL. Isso pode ser explicado pela elaboração inicial dos documentos do MERCOSUL. Apesar de bem sucinta, a ideia de integração produtiva estava presente já nos primeiros documentos que deram origem ao MERCOSUL (JUNIOR, 2008). No decorrer dos anos, essas leis tiveram uma evolução tímida, tendo um espaço maior na agenda dos países-membros a partir do ano de 2007 (MACHADO, 2008).

Construto	Variáveis mantidas	Variáveis retiradas	Variáveis correlacionadas
<i>Imposição legal (C9)</i>	<p><i>(V57) As práticas legais do MERCOSUL contribuem de forma ativa para a integração produtiva.</i></p> <p><i>(V58) A harmonização das cadeias produtivas transnacionais é algo incentivado dentro do MERCOSUL.</i></p> <p><i>(V59) As leis do MERCOSUL contribuem de forma ativa no processo de integração produtiva.</i></p> <p><i>(V60) As negociações comerciais no MERCOSUL incentivam a conexão de empresas através de redes produtivas.</i></p> <p><i>(V62) Governos locais podem desempenhar um importante papel em conectar sua jurisdição com negócios globais.</i></p> <p><i>(V63) Governos locais desempenham um papel importante no financiamento às propostas de integração produtiva.</i></p>	<p><i>(V61) O funcionamento da união aduaneira reduz os incentivos para o desenvolvimento da integração produtiva regional.</i></p>	<p><i>(V57) As práticas legais do MERCOSUL contribuem de forma ativa para a integração produtiva.</i></p> <p><i>(V59) As leis do MERCOSUL contribuem de forma ativa no processo de integração produtiva.</i></p>

Quadro 17: Resumo dos ajustes do construto *Imposição Legal (C9)*

Resumindo, o ajuste do modelo retirou um total de 19 variáveis e adicionou 9 correlações positivas entre alguns erros. Após ajuste no modelo, o Qui-Quadrado sofreu uma redução expressiva e passou a não ser significativo em todos os construtos. Os índices de ajuste absolutos e comparativos apresentaram resultados melhores do que os valores mínimos sugeridos. Com relação à fidedignidade e confiabilidade do construto, a variância extraída e a confiabilidade ficaram acima do limite sugerido em todas as análises, sendo que todos, na análise do *Alpha de Crombach*, obtiveram índice favorável, acima de 0,7. A unidimensionalidade do construto foi avaliada a partir dos valores dos resíduos padronizados. Os valores ficaram abaixo do limite de 2,58, corroborando a noção de que os indicadores utilizados estão medindo apenas um construto e, portanto, são unidimensionais.

7.4 Discussão sobre o Modelo Estrutural – SEM

Terminada a aplicação da Análise Fatorial Confirmatória para a construção e validação dos construtos, buscou-se avaliar o modelo integrado que agrega o modelo de mensuração e o modelo estrutural. Nessa etapa, o objetivo principal era avaliar a estrutura teórica hipotetizada, ou seja, as relações entre os construtos e variáveis propostas no modelo.

A *hipótese 1a*, que corresponde ao inter-relacionamento entre os construtos *Pressupostos Comportamentais (C2)* e *Estratégias de Integração Produtiva (C1)*, que indicam que os pressupostos comportamentais das firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, foi validada tendo como relação o valor de -0,17. Isso evidencia que o oportunismo e a racionalidade limitada das firmas são restrições à formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

Com relação à *hipótese 1b*, que mede o relacionamento entre os construtos *Característica das Transações (C3)* e *Estratégias de Integração Produtiva (C1)*, verificou-se que as características das transações entre firmas interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ao contrário do que foi proposto na teoria. Desse modo, a hipótese não foi confirmada, pois obteve uma relação de +,37. Isso implica em dizer que as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza não impedem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ao contrário, propiciam estratégias de integração.

No que tange ao construto *Ambiente Institucional (C4)*, observou-se no novo modelo que a relação da *hipótese 1c*, a qual postula que o ambiente institucional das firmas interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, foi verificada no modelo, com um valor de -0,53. Isso significa que a regulação das atividades existentes nas decisões das firmas dentro do contexto tende a restringir a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

A *hipótese 2a*, que receptividade local interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, não foi verificada no modelo e, assim, teve que ser descartada para estimações das novas relações. Desse modo, não se pode afirmar que os fatores históricos, como barreiras linguísticas e culturais impedem a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

A *hipótese 2b*, que se refere aos construtos de *Multilateralismo (C6)* e *Estratégias de Integração Produtiva (C1)*, não foi validada segundo a teoria, tendo um valor positivo de +0,32, demonstrando que a “o multilateralismo interfere positivamente na formação de

estratégias de integração produtiva no MERCOSUL”. Isso implica em dizer que o esforço mundial das nações para se unirem através de acordos multilaterais, em detrimento aos acordos bilaterais, não restringe a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ao contrário, as propiciam.

No caso da *hipótese 2c*, que menciona que o conhecimento e a tecnologia interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, foi validada com um valor de +0,33. Isso evidencia que a relação entre *Conhecimento e Tecnologia (C7)* e *Estratégias de Integração Produtiva (CI)* pode ser verificada supondo que a busca de novos conhecimentos e tecnologias faz com que os países procurem trocar mais informações, aumentando, assim, as possibilidades de formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

No que tange à *hipótese 2d*, que se refere aos construtos de *Integração Física (C8)* e *Estratégias de Integração Produtiva (CI)*, não foi validada, segundo a teoria, tendo um valor positivo de +0,09. Evidenciando, assim, que a integração física interfere positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Isso implica em dizer que a negação histórica da dimensão geográfica entre os países do bloco não diminuem a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ao contrário, aumentam o surgimento de estratégias de integração.

Por fim, foi validada a *hipótese 2e*, que analisa a relação entre *Imposição Legal (C9)* e *Estratégias de Integração Produtiva (CI)*, com um valor de -0,22. Isso implica em afirmar que a imposição legal interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, ou seja, regras nas transações de determinados produtos tornam mais complexas as transações comerciais, diminuindo a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

Constatando a validação de algumas hipóteses (*H:1a; H:1c; H:2c; H:2e*), a reinterpretção de outras (*H:1b; H:2b; H:2d*) e ainda a retirada da *H:2a*, novas relações geraram modificações no modelo original. Com base nas modificações realizadas no modelo, seguindo recomendação de Kline (1998) e Hair *et al.*, (1999), a avaliação do modelo teórico foi realizada a partir dos índices de ajuste do modelo e da significância estatística dos coeficientes de regressão estimados. Nessa fase, optou-se pela estratégia de aprimoramento do modelo. Cabe ressaltar que na modificação do modelo proposto foram sendo retirados os coeficientes de regressão não significativos e incorporadas covariâncias não previstas inicialmente. A adição de novas relações, mesmo que sugeridas pelo relatório de

modificações do AMOS™, só eram aceitas caso apresentassem uma argumentação teórica que as justificassem.

Observou-se que, antes das alterações, os índices de ajustamento do modelo proposto não foram satisfatórios. O Qui-quadrado era significativo, provavelmente pela sensibilidade do teste ao tamanho da amostra. Mesmo a relação Qui-quadrado/graus de liberdade apresentou um valor de 5,28 acima do limite de 3, recomendado por Kline (1998). Nenhum índice de ajuste estava dentro do limite recomendado. Além disso, observa-se que vários coeficientes não eram significativos.

Diante de tal situação, adotou-se a estratégia de aprimoramento do modelo. Tal estratégia consistiu, basicamente, na retirada das relações não significativas e na avaliação das modificações sugeridas pelo AMOS™, que, nesse caso, incluíram novas relações. O processo de retirada envolveu a eliminação individual de cada uma das relações não significativas, já que a cada retirada havia necessidade de restimação do modelo, devido às modificações nos coeficientes e significâncias das demais variáveis. Para o ajuste do construto, além das variáveis retiradas na análise fatorial, foi necessária a realocação dos relacionamentos entre os construtos. Para o ajuste dos construtos, foi necessária a realocação dos relacionamentos entre eles. Esse procedimento está de acordo com a proposição de que devem ser retiradas as relações cujos coeficientes estejam entre os menores ou não sejam significativos, ou seja, que obtiverem valores menores que 0,5 (KLINE, 1998). Verificando as modificações sugeridas pelo AMOS™, julgou-se conveniente a adoção das seguintes covariâncias entre os construtos, além das realizadas na análise dos construtos individuais:

➤ *Pressupostos Comportamentais (C2) e Multilateralismo (C5)*: pois ambos encontram-se intimamente ligados, com uma relação direta de +0,14. Essa relação evidencia que o oportunismo e a racionalidade limitada das firmas, que influenciam a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, estão associados ao esforço mundial das nações para se unirem através de acordos multilaterais em detrimento aos acordos bilaterais. O inverso também é verdadeiro, ou seja, multilateralismo influencia positivamente nos pressupostos comportamentais;

➤ *Características das Transações (C3) e Imposições Legais (C9)*: ambos encontram-se intimamente ligados com uma relação inversa de -0,19. Essa relação evidencia que as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza são influenciados negativamente pelas regras nas transações de determinados

produtos no MERCOSUL. O inverso também é verdadeiro, as imposições legais interferem negativamente nas características das transações;

➤ *Integração Física (C8) e Imposições Legais (C9)*: ambos encontram-se intimamente ligados com uma relação direta de +0,27. Essa relação evidencia que a negação histórica da dimensão geográfica entre os países do bloco está associada positivamente com a imposição legal existente no MERCOSUL. O inverso também é verdadeiro, a imposição legal influencia diretamente a negação histórica da dimensão geográfica entre os países do bloco;

➤ *Características das Transações (C3) e Conhecimento e Tecnologia (C7)*: ambos encontram-se intimamente ligados com uma relação direta de +0,31. Essa relação evidencia que as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza são influenciadoras da busca de novos conhecimentos e tecnologias. O inverso também é verdadeiro, a busca de conhecimento e tecnologia influencia as características das transações; e

➤ *Ambiente Institucional (C4) e Integração Física (C9)*: ambos encontram-se intimamente ligados com uma relação direta de +0,26. Essa relação evidencia que a regulação das atividades existente nas decisões das firmas dentro de contexto tende a influenciar positivamente na integração física. O inverso também é verdadeiro, a integração física tende a influenciar diretamente no ambiente institucional.

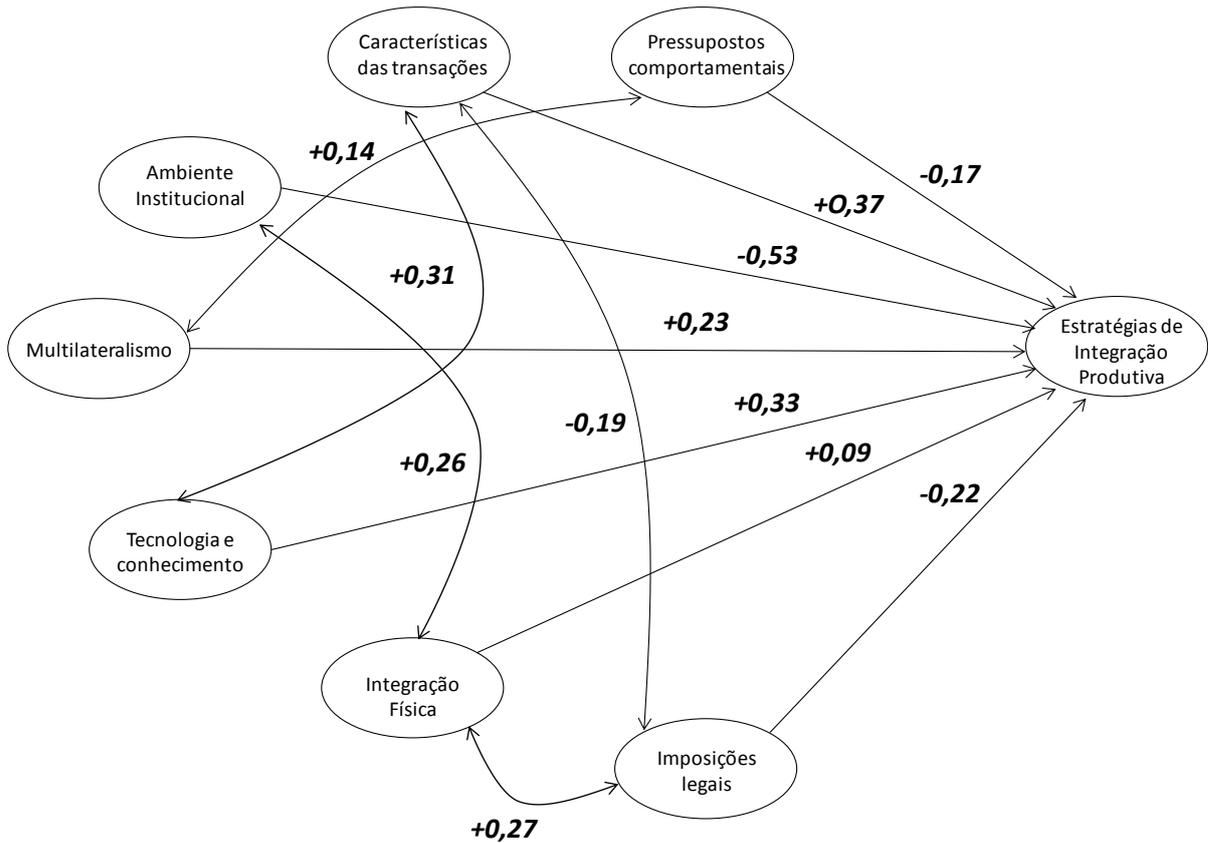


Figura 09: Modelo Integrado

Após a retirada das relações não significativas e da inserção das covariâncias sugeridas, o modelo final apresentou os índices de ajuste descritos na tabela 02. O Desvio Padrão e o teste Z foram significativos em ambos os construtos. O modelo integrado da adoção estratégica da integração produtiva no MERCOSUL, levando em consideração as variáveis da teoria da firma e dos blocos econômicos, é apresentado na Figura 08.

Como evidencia na tabela 03, o teste Qui-quadrado foi significativo, e a relação Qui-quadrado/graus de liberdade atingiu o valor de 2,001, dentro do limite máximo considerado aceitável por diversos autores (KLINE, 1998, Hair *et al*, 1999, entre outros). Tanto as demais medidas absolutas de ajuste (GFI, RMR e RMSEA) quanto as medidas comparativas (CFI, NFI e NNFI) ficaram dentro dos limites desejáveis, indicando um bom ajustamento do modelo. Isso evidencia que a retirada das relações não significativas e a inserção das covariâncias permitiram uma melhora substancial nos valores de ajustamento, quando comparado ao modelo proposto.

Índice	Análise Final
Qui-quadrado	1028,91
Graus de Liberdade	514
Nível de Probabilidade	0,001
CFI - Comparative Fit Índice	0,911
NFI - Normed Fit índice	0,905
TLI - Tucker-Lewis índice	0,937
RMSEA - Root Mean Squared Error of Approximation	0,07
Variância Extraída	0,91
Confiabilidade	0,69
Alpha de Crombach	0,889

Tabela 02: Índice de ajuste do modelo

Com relação à Variância Extraída (VE), os valores encontrados ficaram acima de 0,5 e a Confiabilidade Composta, calculada também sobre a variância de cada indicador, indicou valores acima de 0,7, como sugere Fornell e Larcker (1982).

7.5 O efeito moderador do tamanho da firma

O efeito moderador no presente trabalho mede as possíveis diferenças na relação entre estratégias de integração produtivas e variáveis derivadas da teoria da firma e dos blocos econômicos, devido ao tamanho das firmas que responderam aos questionários. Para poder testar então a **hipótese H3**, que postula que “*o tamanho da firma irá moderar as relações de interferência dos fatores da teoria da firma e dos blocos econômicos na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL*”, foi necessário segmentar a amostra em duas partes: (a) respondentes de firmas que tinham menos de 99 funcionários e (b) respondentes de firmas que tinham mais de 100 funcionários.

Do total de 516 questionários avaliados nos resultados, a amostra de respondentes de firmas que tinham menos de 99 funcionários foi de n=278 funcionários (45,16%) e os respondentes das que tinham mais de 100 funcionários foram de n=283 funcionários (54,84%). A opção de segmentar a amostra em duas partes, tendo como ponto de corte 99 empregados, não foi feita com base na literatura. A base teórica a respeito desse assunto não descreve claramente o que vem a ser empresas grandes e pequenas. Existem várias tipologias para fazer tal segmentação. Com base nessas informações, optou-se por segmentar as amostras com base nos achados empíricos e sustentados também pela classificação utilizada pelo IBGE e SEBRAE. A divisão feita propiciou análise das duas novas amostras.

A suposição de que a amostra é formada por firmas com diferentes tamanhos foi testada através da análise multivariada da variância (MANOVA) entre as médias alcançadas pelos dois grupos. A opção da MANOVA, em contraposição à utilização da ANOVA, se deu pelo fato desta ser sensível não apenas às diferenças entre as médias alcançadas, mas também às diferenças no tamanho e direção das correlações entre as variáveis dependentes, segundo Hair *et al.* (1999). Os achados da MANOVA evidenciam uma diferença significativa (Hotelling $T_2=0,069$, $F=3,411$ e $Sig.=0,0012$), no sentido de que os respondentes que trabalhavam em empresas que continham mais de 100 funcionários obtiveram médias significativamente mais altas em quase todas as variáveis.

Para testar o efeito da hipótese moderadora no modelo, estimou-se o modelo da figura 02, sem o construto *Receptividade Local (C5)*, simultaneamente para as duas amostras, através da MEE Multigrupos. Desse modo, optou-se por colocar todos os parâmetros como invariantes nos dois grupos, de acordo com os procedimentos sugeridos no AMOS 18 e, assim, foi estimado um modelo restrito. Após essa etapa, utilizou-se o teste Lagrange-multiplier, procurando liberar parâmetros com indicadores significativos até saturar o modelo (BYRNE, 1994). Os índices de ajustamento para o modelo foram satisfatórios (Qui-quadrado=1562,81; Graus de Liberdade=514; RFI=938; CFI=902; NFI=917; TLI=905; RMSEA=0,007). Sendo assim, os coeficientes padronizados estimados podem ser observados na tabela 03.

<i>Relação</i>	<i>Modelo Final</i>	<i>Firmas com menos de 99 funcionários</i>	<i>Firmas com mais de 100 funcionários</i>
<i>(C2) → (C1)</i>	-0,17*	-0,22**	+0,13**
<i>(C3) → (C1)</i>	+0,37*	+0,08*	+0,39**
<i>(C4) → (C1)</i>	-0,53*	-0,48*	-0,52**
<i>(C6) → (C1)</i>	+0,23*	+0,26*	+0,34*
<i>(C7) → (C1)</i>	+0,33*	+0,37*	+0,33*
<i>(C8) → (C1)</i>	+0,09*	-0,12**	+0,15*
<i>(C9) → (C1)</i>	-0,22*	-0,24**	-0,38*

***Nível de significância de 99% **Nível de significância de 95% * Nível de significância de 90%

Tabela 03: Moderação de acordo com os coeficientes padronizados das amostras

Os parâmetros estruturais estimados indicam apenas duas relações diferentes entre os dois grupos, ou seja, nessas duas o efeito moderador da hipótese **H3** está confirmado fortemente. A primeira relação diz respeito ao impacto dos *Pressupostos Comportamentais*

(C2) nas *Estratégias de Integração Produtiva (CI)*, enquanto para os respondentes das firmas com menos de 99 funcionários o impacto é de -0,17 (inversamente proporcional, semelhante ao modelo final), para as firmas com mais de 100 funcionários o coeficiente teve o valor de +0,23. A diferença nos parâmetros indica que para as empresas com mais de 100 funcionários, os pressupostos comportamentais influenciam positivamente nas estratégias de integração produtiva no MERCOSUL; a relação inversa foi encontrada no agrupamento das firmas com menos de 99 funcionários. Esse fato pode ser explicado pela assimetria no domínio das informações, mencionada por Williamson (1983). Alguns agentes econômicos podem levar vantagem sobre outros em uma relação, aparecendo, assim, o comportamento oportunista. Esse comportamento pode ter origem nos diferentes tamanhos das firmas.

A outra relação diz respeito à *Integração Física (C8)* e *Estratégias de Integração Produtiva (C9)*. No modelo final, essa relação foi fracamente positiva. Já na divisão dos grupos, as firmas com menos de 99 funcionários indicaram uma relação inversa de -0,12, diferente das firmas com mais de 100 funcionários, que tiveram uma relação positiva de +0,15. Isso pode ser explicado pelo fato de grande parte das firmas com mais de 100 funcionários já terem negócios em outros países, ou seja, conhecem os problemas existentes da integração produtiva e, talvez por isso, sabem que não é apenas um fenômeno que ocorre entre os países do MERCOSUL. Diferentemente das pequenas firmas, que não atuam em vários outros mercados.

As outras relações também sofreram pequenas alterações, mantendo uma significância importante, comprovando que o tamanho da firma irá moderar as relações de interferência dos fatores da teoria da firma e dos blocos econômicos na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Ou seja, o fato de uma firma ter um número menor ou maior que 99 funcionários, modera as relações entre teoria da firma, e blocos econômicos e formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.

8. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS ATRAVÉS DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

Após a finalização da modelagem e a identificação das medidas utilizadas, o presente estudo analisou as hipóteses avaliadas através de sua relação com os construtos teóricos propostos. Para alcançar esse propósito, utilizou-se a análise de conteúdo que relacionou os achados teóricos e empíricos do trabalho. A análise de conteúdo foi estruturada em duas seções: (a) construção da validade interna, segundo os estudos da autora Bardin (1977) e o *software MAXQDA 10.0*, e (b) derivação e explicação das categorizações através da matriz de código.

8.1 Construção da validade interna, segundo Bardin (1977) e o *software MAXQDA 10*.

A validade interna da análise de conteúdo foi realizada com base em procedimentos sugeridos pelo guia de instrução do *software MAXQDA 10*. A construção da validade interna foi orientada com base nos princípios de homogeneidade e exaustividade, não sendo realizado o princípio da exclusividade nessa pesquisa devido às características semelhantes de algumas hipóteses.

O princípio da homogeneidade remete-se ao fato de que cada elemento deve ser construído seguindo um único parâmetro e dimensão. Em concordância com o princípio da homogeneidade, a pesquisa em questão utilizou características comuns às unidades de registro (seguimento de um *corpus*) para formar os fatores (categorias intermediárias).

O princípio da exaustividade menciona que todas as unidades de registro são incluídas em categorias intermediárias, implicando no fato de que todas as categorias devem ser quantificadas. Desse modo, para respeitar esse princípio, no total foram elencadas 60 unidades de registros nas onze entrevistas realizadas.

O princípio da exclusividade, que menciona que um elemento não pode estar em duas categorias ao mesmo tempo, não foi contemplado nessa pesquisa. Esse princípio não foi obedecido, pois nas entrevistas realizadas algumas unidades de registro (seguimento de um *corpus*) encontravam-se concomitantemente alocadas dentro de diferentes fatores (categorias intermediárias). Isso implica dizer que algumas unidades de registro (seguimento de um *corpus*) explicaram o surgimento de um ou mais fatores (categorias intermediárias), pois seus conteúdos foram utilizados no processo de derivação dessas categorias intermediárias.

Hipótese	Efeito hipotético	Efeito observado	Resultado obtido
<i>H1a. Os pressupostos comportamentais das firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Negativo fraco</i>	<i>Confirma</i>
<i>H1b. As características das transações entre firmas interferem negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Positivo moderado</i>	<i>Rejeita</i>
<i>H1c. O ambiente institucional das firmas interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Negativo forte</i>	<i>Confirma</i>
<i>H2a. A receptividade local interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Nulo</i>	<i>Não foi possível avaliar</i>
<i>H2b. O multilateralismo interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Positivo moderado</i>	<i>Rejeita</i>
<i>H2c. Conhecimento e tecnologia interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Positivo</i>	<i>Positivo moderado</i>	<i>Confirma</i>
<i>H2d. A integração física interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Positivo fraco</i>	<i>Rejeita</i>
<i>H2e. A imposição legal interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Negativo</i>	<i>Negativo moderado</i>	<i>Confirma</i>
<i>H3. O tamanho da firma irá moderar as relações de interferência dos fatores da teoria da firma e dos blocos econômicos na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Positivo</i>	<i>-</i>	<i>Confirma</i>

Quadro 18: Avaliação das relações estruturais hipotéticas

O processo de codificação e categorização foi estruturado de acordo com a abordagem da análise de conteúdo *a priori* de Bardin (1977), que indica que em um primeiro momento deve-se agrupar todas as respostas coletadas (de todos entrevistados) em um único texto, sem os questionamentos. Logo após, deve-se recortar as Unidades de Contexto Elementares, ou seja, enunciados que têm significado para pesquisa, a fim de que depois sejam catalogados no MAXQDA e gerem as codificações. Para formar *a priori* as Unidades de Contexto Elementares foram utilizados os efeitos das hipóteses, calculados no Modelo de Equações Estruturais (tabela 21), sendo esses considerados as categorias finais da análise de conteúdos, que são:

- O efeito negativo dos pressupostos comportamentais nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito positivo das características das transações nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito negativo do ambiente institucional nas estratégias de integração produtiva;

- A ausência de interferência na relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva;
- O efeito positivo do multilateralismo nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito positivo do conhecimento e tecnologia nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito positivo da integração física nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva;
- O efeito moderador do tamanho da firma nas estratégias de integração produtiva.

Logo após a definição *a priori* das categorias finais, foi feita a codificação e aglomeração das Unidades de Contexto Elementares, de acordo com os seus conteúdos, dando origem às subcategorias primárias (categorias iniciais ou unidades de registro ou seguimento de um *corpus*), secundárias (categorias intermediárias ou fatores) e terciárias (categorias finais), com suas respectivas denominações.

Desse modo, pode-se resumir que através da inclusão dos princípios de homogeneidade e exaustividade, e da exclusão do princípio de exclusividade, a análise de conteúdo foi construída com base em 243 categorias iniciais (unidades de registros), 60 categorias intermediárias (fatores) e 9 categorias finais.

8.2 Matriz de código: derivação e explicação das categorizações

As 243 categorias iniciais, que deram origem às 60 categorias intermediárias, foram utilizadas para explicar a proximidade das relações hipotetizadas com os conceitos estudados. No total, os entrevistados foram divididos em dois tipos: (a) respondentes de órgãos do governo e associações empresariais ligadas à construção de políticas e incentivos à integração produtiva (ABDI, MRE, SENAI, FIERGS e SEBRAE) e (b) respondentes ligados às firmas brasileiras (ramo de atividade têxtil, moda, automotivo, calçados, químico e ferramentas gerais). Com base nas respostas desses onze entrevistados, as 60 categorias intermediárias foram agrupadas para formar as 9 categorias finais. Para auxiliar a alocação das categorias intermediárias nas categorias finais, foi construída a matriz de códigos com o auxílio do *software MAXQDA 10*. (ver figura 10).

Pode-se observar na matriz de código que os entrevistados foram segmentados, originando, assim, aglomerados que representam características da sua área ou responsabilidade. Desse modo, os dois tipos de entrevistados foram transformados em três agrupamentos específicos, que se relacionam com as nove categorias finais:

(a) Agrupamento A: Enfatizaram suas respostas mais nas hipóteses *H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H2d* e *H2e*. São os representantes da ABDI, MRE, SENAI e FIERGS. Esses entrevistados focaram suas respostas em características associadas à teoria da firma e à formação dos blocos econômicos. O posicionamento dos entrevistados versava sobre o processo de formação das políticas públicas que dão origem à integração produtiva no MERCOSUL e às dificuldades encontradas pelos órgãos políticos em desenvolverem ações mais concretas com relação a esse tema. Assim, as respostas desses entrevistados avaliam os fatores que interferem nas estratégias de integração produtiva do MERCOSUL, na ótica das políticas públicas de incentivo.

(b) Agrupamento B: Enfatizaram suas respostas mais nas hipóteses *H2c, H2d, H2e* e *H3*. São os representantes do setor têxtil, moda, automotivo e do SEBRAE. O posicionamento desse agrupamento traz como característica a discussão das temáticas que envolvem as pequenas empresas no processo de integração produtiva. Esse fato se justifica porque esse agrupamento é formado por representantes de setores da economia brasileira que concentram pequenas empresas; ressalva dada para o setor automotivo, que, apesar de ser constituído por grandes empresas, tem uma estrutura de integração produtiva que envolve pequenas empresas. O posicionamento desse agrupamento foi direcionado às dificuldades/vantagens que o setor privado tem ao participar de uma integração produtiva no MERCOSUL, principalmente as pequenas e médias empresas. Tal posicionamento traz como característica a discussão das temáticas que envolvem as pequenas e médias empresas no processo de integração produtiva. Para esses entrevistados, o processo de integração produtiva do MERCOSUL tem que absorver as pequenas e médias empresas, inserindo estas em um contexto global. Desse modo, as respostas dos entrevistados avaliam os fatores que interferem nas estratégias de integração produtiva do MERCOSUL dentro de uma perspectiva de inclusão das pequenas e médias empresas em uma escala global.

(c) Agrupamento C: Enfatizaram suas respostas mais nas hipóteses *H1a, H1b, H1c, H2a, H2b, H2c, H2d* e *H2e*. São os representantes do setor de automotivo, calçados, ferramentas e químico. Esses entrevistados tiveram as suas respostas associadas a elementos da teoria da firma e formação dos blocos econômicos. O posicionamento desse agrupamento foi direcionado às dificuldades/vantagens que o setor privado tem ao participar de uma integração produtiva no MERCOSUL. E o posicionamento traz como característica a discussão das temáticas que envolvem as grandes empresas no processo de integração produtiva. Esse fato pode ser justificado, pois o agrupamento é formado por representantes de setores da economia brasileira que têm participação de grandes empresas. Para esses entrevistados, o processo de

integração do MERCOSUL não pode ser visto como regional, pois ele está inserido em um contexto global. Desse modo, as respostas deles avaliam os fatores que interferem nas estratégias de integração produtiva do MERCOSUL dentro de uma perspectiva de competitividade do setor privado.

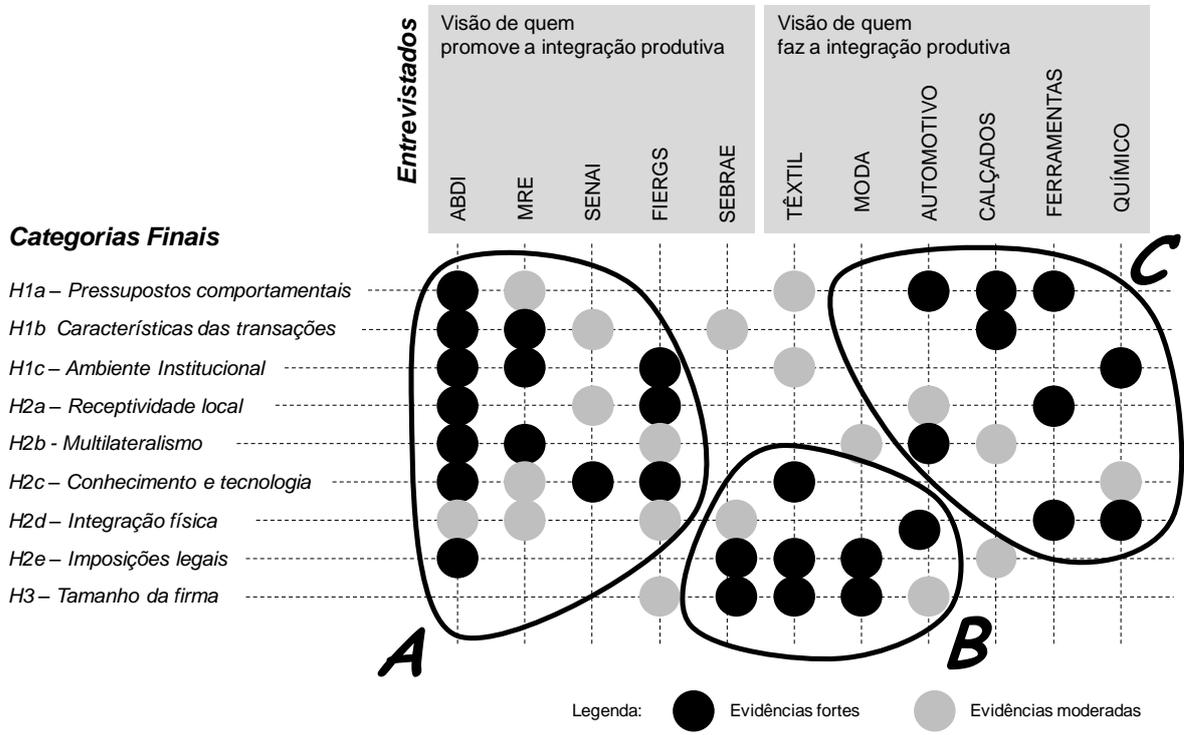


Figura 10: Matriz de código: Fatores *versus* Entrevistados
Fonte: Relatório de análise de Dados - MAXQDA

Além da divisão em agrupamentos, a matriz de códigos enfatiza quantas vezes os entrevistados mencionaram as categorias finais em suas respostas. Se a conexão entre categoria final e entrevistados apresentar um círculo preto, significa que ocorreram evidências fortes dessa categoria na resposta dos entrevistados. Se apresentar um círculo cinza, significa que o entrevistado mencionou poucas vezes a categoria final. Se não houver nenhum círculo na conexão entre categoria final e entrevistados, significa que essa categoria não foi mencionada nas respostas dos entrevistados. Desse modo, o enquadramento dos fatores em categorias finais se deu pelo número de ocorrências de círculos pretos e cinzas.

Após as explicações de formação das categorias finais e sua relação com os entrevistados, inicia-se o processo individual de discussão dessas categorias, trazendo uma análise comparativa mais aprofundada das relações hipotetizadas, dos comentários dos entrevistados e da base teórica levantada nos primeiros capítulos.

8.3 O efeito negativo dos pressupostos comportamentais nas estratégias de integração produtiva

O efeito negativo dos pressupostos comportamentais nas estratégias de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) custo de coordenar elevado no MERCOSUL; (b) eficiência operacional precária no entrelaçamento da malha produtiva; (c) custos associados à produção, apesar de baixos em pequenos países, não são competitivos em uma escala global; (d) parcerias entre países do MERCOSUL têm mostrado o potencial de competitividade baixo; (e) procura da vantagem individual e do interesse próprio; (f) os objetivos e as estratégias das empresas não são sempre complementares; (g) integração produtiva fora do bloco; e (h) parcerias produtivas em países distantes. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 19.

N.	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	N.	CATEGORIAS FINAIS
01	<i>Custo de coordenar elevado no MERCOSUL.</i>	H1a	<p align="center">O efeito negativo dos pressupostos comportamentais nas estratégias de integração produtiva</p>
02	<i>Eficiência operacional precária no entrelaçamento da malha produtiva.</i>		
03	<i>Custos associados à produção, apesar de baixos em pequenos países, não são competitivos em uma escala global.</i>		
04	<i>Parcerias entre países do MERCOSUL têm mostrado o potencial de competitividade baixo.</i>		
05	<i>Procura da vantagem individual e do interesse próprio</i>		
06	<i>Os objetivos e as estratégias das empresas não são sempre complementares</i>		
07	<i>Integração produtiva fora do bloco</i>		
08	<i>Parcerias produtivas em países distantes</i>		

Quadro 19: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H1a

No conjunto de palavras que explicam essa relação hipotetizada, a categoria intermediária *custo de coordenar elevado no MERCOSUL* aparece como determinante para os entrevistados quando comentam sobre as ações estratégicas de integração produtiva. Segundo os entrevistados, o custo de coordenar pode interferir diretamente na opção de uma empresa brasileira terceirizar suas atividades produtivas em outro país. Quando o custo da empresa for elevado em território brasileiro, a empresa pode optar por buscar parceiros internacionais, que tenham uma estrutura mais flexível de coordenação, e esses parceiros podem ser encontrados no MERCOSUL. Esse fato *a priori* implica em um custo menor para coordenar as atividades, corroborando com as afirmações de Balestro *et al.* (2004) e Christopher *et al.* (2003), que mencionam que o posicionamento estratégico é determinado

pelos ativos específicos como transporte, armazenamento, processamento, atendimento ao cliente, administração e exploração de inventário, entre outros.

No entanto, o custo de coordenar pode se tornar oneroso no MERCOSUL, na opinião dos entrevistados, pois as empresas brasileiras devem organizar e coordenar todas as atividades que são integradas, porque grande parte das empresas dos outros países não dispõe de capacidade técnica para auxiliar na coordenação de uma integração produtiva. Desse modo, o custo de coordenar, que aparentemente seria baixo, torna-se elevado devido ao despreparo das firmas dos outros países membros do MERCOSUL. Para ilustrar essa categoria intermediária, o representante do setor de ferramentas menciona que o Uruguai teve problemas nas crises de câmbio de 2001/2002 e de 2005 que afetou diretamente a estrutura de suas firmas. O país, que historicamente tem o setor industrial voltado para produtos do setor primário de baixa tecnologia, enfraqueceu depois dessas crises; fazendo com que suas pequenas empresas sequer fossem capazes de solucionar seus problemas oriundos das crises. Necessitando, assim, da intervenção governamental de seu país no auxílio da reestruturação administrativa das pequenas empresas. Para o representante do setor de ferramentas, esse fato evidencia que o custo de coordenar as atividades produtivas no MERCOSUL se torna alto para as empresas brasileiras.

Para os entrevistados, essa mesma dificuldade do custo de coordenar influencia diretamente a eficiência operacional das empresas do MERCOSUL. Essa influência gera uma *eficiência operacional precária no entrelaçamento da malha produtiva*. Na opinião dos entrevistados, as atividades das principais cadeias de valores que podem ser desenvolvidas no MERCOSUL têm um baixo potencial tecnológico, acarretando um fraco desempenho operacional. Se for considerado o argumento de Jarilo (1993), que toda atividade produtiva é composta de subatividades, pode se inferir, de acordo com os entrevistados, que nos países do MERCOSUL estas subatividades têm baixa eficiência operacional, dificultando, assim, o entrelaçamento da malha produtiva.

Segundo o representante do setor automotivo, apesar de ter ocorrido um aumento contínuo das exportações brasileiras de autopeças no MERCOSUL, nos últimos anos, principalmente para Venezuela e Argentina, devido ao processo de integração produtiva, esse aumento poderia ter sido ainda maior se não fosse a baixa eficiência operacional existente no bloco.

O processo de integração é um dos caminhos para a consolidação do mercado regional e o desenvolvimento de cadeias de valor permite aumentar o valor agregado regional das exportações, agindo diretamente na eficiência operacional. No entanto,

esta eficiência operacional no MERCOSUL é baixa. Há espaço para crescimento do comércio automobilístico intrapaíses, e isso já tem acontecido. Entre os anos de 2000 e de 2008, a América do Sul passou de 28,3% para 36,2% das exportações brasileiras de autopeças, sendo que os quatro associados no MERCOSUL representam já pouco mais de 30%, com Argentina e Venezuela posicionadas entre os cinco principais destinos dos produtos brasileiros (Representante do setor automotivo).

Associado à precária eficiência operacional, os respondentes mencionaram que os *custos associados à produção, apesar de baixos em pequenos países, não são competitivos em uma escala global*, dificultando, assim, sua integração com empresas maiores existentes no Brasil e na Argentina. Segundo a base teórica, que fundamenta os princípios da Teoria da Firma, os custos associados à decisão de integrar envolvem um conjunto de capacidades, entre estas estão os recursos ligados diretamente à produção. Apesar de existir benefícios que envolvem menores custos de matérias-primas e de produção, esses não são competitivos nos mercados globais, pois não são eficientes para responder às demandas de mercados maiores. Nesse contexto, por mais que se tenha um investimento de governos do MERCOSUL, através de benefícios, o custo da produção não se torna tão atrativo para as empresas.

As relações internacionais não são dependentes apenas de presidentes ou partidos políticos. Podem existir diferenças filosóficas e estas reduzem o volume de esforço em uma determinada cooperação, com determinado país em um período. Mas temos que confessar que nossas empresas ainda não estão totalmente preparadas para uma competição global, principalmente a dos países pequenos do MERCOSUL, pois seu custo produtivo, apesar de baixo, é maior que em outras partes do mundo. Só o esforço de governo não basta, é preciso ter custos produtivos menores. (Representante do setor de Ferramentas Gerais).

Para o representante da FIERGS, as estratégias de desenvolvimento produtivo de muitos países necessitam ser repensadas. A entrada da China no mercado internacional faz com que os países do mundo repensem a sua estrutura produtiva, pois, por mais que se tenha uma região com produção de baixo custo, ao se comparar tal produção com os produtos chineses no mercado internacional, essa condição pode mudar. É o caso mencionado do setor vinícola no MERCOSUL. Para o entrevistado da FIERGS, existem países, como Chile e Argentina, onde o custo da produção de vinho é menor do que no Brasil. Porém, a China já está colocando no mercado mundial garrafas de vinho com o preço menor do que os produzidos no Chile e na Argentina. Para o entrevistado, esse fenômeno pode ser explicado pelo potencial de controle de mercado da China e pelo melhoramento de sua capacidade de estruturar uma cadeia produtiva mais barata e competitiva.

Apesar da evidente disparidade entre os custos de produção nos países do MERCOSUL e em outros países do mundo, pode-se observar que há um esforço dos governos do bloco de buscar parcerias entre empresas da América do Sul. No entanto, tais *parcerias entre países do MERCOSUL têm mostrado o potencial de competitividade baixo*. O entrevistado do ramo calçadista menciona que a busca por menores custos associados à produção é algo normal em seu setor e no MERCOSUL. Apesar dos incentivos, as parcerias não conseguem reduzir os custos ao ponto de deixar o produto mais competitivo. Segundo ele, é mais atrativo fazer uma integração produtiva dentro do Brasil do que com os países da América do Sul. Na opinião desse entrevistado, várias empresas não conseguem se manter no setor porque não conseguem ter a agilidade necessária, e não tiveram a saúde financeira para conseguir integrar o processo produtivo com outros países. Além disso, a estrutura industrial dos países da América do Sul é deficitária no setor, impedindo o surgimento de parcerias mais fortes. Na sua avaliação, esse não é um processo simples, pois não existe nesses países órgãos que incentivam a qualificação profissional.

Muitas empresas produziam para um único cliente, para uma única companhia de exportação e essa companhia de exportação ou fechou ou foi para China ou qualquer coisa assim, pois lá os custos de produção são menores. E aí, como é que ficamos? Se nós não tivermos uma indústria que se preocupe com a qualidade, com o *design* do produto, fazendo assim um produto com um valor competitivo maior, nosso setor pode sumir do mapa mundial. Temos que ser diferenciados, ter competitividade com preço baixo, como era há uns anos atrás. Hoje, para fazer um sapato barato e com qualidade, passa-se por um processo estratégico de segmentar a produção. Em parcerias, como com o SENAI, por exemplo, com quem estamos trabalhando fortemente em pesquisas, para termos produtos diferenciados, como o “calçado ecológico”. Nós temos pesquisas e já desenvolvemos este produto com a norma europeia, ou seja, o calçado seria aceito no mercado europeu, couro totalmente isento de substâncias restritas, solados de produtos renováveis, palmilhas, a linha de algodão, totalmente ecológico. Infelizmente, os países da América do Sul não têm um SENAI à altura do nosso, o que dificulta parcerias mais interessantes. Desse modo, é melhor integrar a produção dentro do território nacional ou com a própria China (Representante do Setor de Calçados).

Além das parcerias dentro do bloco evidenciarem um baixo potencial de competitividade, outro pressuposto comportamental, que interfere negativamente no processo de integração produtiva, na opinião dos entrevistados, é a *procura da vantagem individual e do interesse próprio*. A busca da vantagem individual pode ser expressada na Teoria da Firma, pelo oportunismo dos agentes econômicos. Segundo Williamson (1996), o oportunismo é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais, usado no pensamento econômico, pois alguns atores sociais podem procurar o interesse próprio e, assim, assumir o comportamento oportunista em algumas transações (BARNEY e HESTERLY, 2004). Dentro

desse contexto, para os entrevistados, a procura da vantagem individual acaba dificultando a junção entre os processos produtivos. Os entrevistados mencionam que a integração produtiva torna-se negativa quando as empresas querem ganhar a qualquer custo. O representante do setor automobilístico relata isso quando compara as produções do Brasil e da Argentina de carros:

A Argentina e o Brasil são um capítulo à parte. Existe integração produtiva entre ambos. Isso aponta já o crescimento da complementaridade na cadeia automotiva, bem como o estratégico potencial de desenvolvimento dessa integração regional. No entanto, os números poderiam ser mais expressivos se não fosse a busca de vantagem entre os países e as empresas. Os objetivos e as estratégias das empresas não são sempre complementares, pois elas procuram coisas diferentes e isso não é simples de resolver em uma mesa de negociação. Na maioria das vezes, as negociações não avançam e ficam trancadas devido ao posicionamento de cada empresa (Representante do setor automotivo).

O representante da ABDI corrobora com a afirmação de que os *objetivos e as estratégias das empresas não são sempre complementares*. Devido a isso, o governo promove vários debates para fazer com que os objetivos e as estratégias não se tornem um entrave nas negociações. Por isso, o governo brasileiro não promove negociações entre empresas com a mesma estrutura e que possam ser concorrentes no mercado. Isso acaba fragilizando a proposta de integração produtiva no MERCOSUL, pois cria um ambiente negativo no setor. Retoma-se aqui o pensamento oportunista. Este, teoricamente, fundamenta-se no fato de que os agentes econômicos podem agir de forma não cooperativa em uma negociação. A explicação mais plausível para tal fato, segundo a teoria, está na assimetria existente no domínio das informações. Em uma negociação, uma das partes poderá levar vantagem para si, decorrente do desconhecimento que a outra parte tenha sobre algum aspecto relacionado à negociação (BARNEY e HESTERLY, 2004). Por esse motivo, a promoção das negociações é complexa em uma mesa de negociação. Segundo o representante do MRE, deve-se procurar promover a integração entre empresas de diferentes tamanhos para evitar conflitos estratégicos. Assim, ele aconselha que empresas de pequeno porte do Paraguai venham a integrar a cadeia produtiva brasileira e argentina.

É preciso saber lidar estrategicamente com a integração produtiva. Não podemos promover choque de interesses entre empresas do mesmo tamanho. A integração é uma complementaridade. Por exemplo: a integração produtiva é essencial para o Paraguai, pois vamos complementar a cadeia produtiva deles, que é formada de pequenas empresas. Não podemos integrar a cadeia do Paraguai com as pequenas empresas do Brasil ou da Argentina, pois irá gerar conflitos de interesses, mesmo que suas estratégias não sejam planejadas, mas acabam sendo coincidentes. O setor privado brasileiro e argentino tem empresas de grande porte que podem integrar a

pequena malha industrial do Paraguai. Podemos até produzir mais aço perto das centrais elétricas. Isto daria um diferencial competitivo para a indústria brasileira (Representante do MRE).

Observa-se, então, que o oportunismo entre as empresas do MERCOSUL assume um papel importante no pressuposto comportamental. No entanto, segundo o entrevistado da ABDI, essa competição não ocorre somente no bloco do MERCOSUL. Ocorre em outros países da América Latina. Assim, a opção de integrar ou não a atividade produtiva com países do MERCOSUL concorre diretamente com a opção de integrar ou não a atividade produtiva com países da América Latina. Já que as grandes empresas do MERCOSUL têm mercados consumidores em países como Venezuela e México, que são distantes do extremo sul do continente.

Desse modo, a integração produtiva no bloco fica comprometida pela *integração produtiva fora do bloco*. Muitas empresas procuram a integração fora do bloco, em países onde se localiza o seu mercado consumidor, pois assim terá um produto mais barato e mais competitivo. Além da pressão por produzir perto do mercado consumidor, existe também a oferta da matéria-prima a um preço reduzido. No caso do Setor de Ferramentas Gerais, a vantagem é comprar o produto (cabide para armários) da China, devido ao preço e às condições de fabricação desse produto. No Brasil existem leis que regulam a fabricação, então para o setor é menos oneroso comprar na China, tanto pelo preço, quanto pelas condições legais. Já no setor têxtil, o entrevistado menciona que é mais vantajoso fazer a integração produtiva no México, pois tem a vantagem estratégica de estar ao lado dos Estados Unidos; potencial mercado consumidor desse produto. Mais detalhes sobre esses exemplos podem ser verificados nos relatos do representante do Setor de Ferramentas Gerais e do Setor Têxtil.

Nós compramos de terceiros, esses espelhos. Nós compramos e fabricamos a moldura aqui e montamos aqui os armários. Os armários são fabricados aqui e os espelhos são terceirizados e encaixados no produto; 100% chinês e os cabides são também 100% chinês, tudo vem embalado, já com a caixa fechada. É que o cabide de madeira está proibido de se fabricar aqui, por lei, e assim muita gente traz de fora, por esse motivo. Se eu trouxer o cabide da China é mais barato que o do Pará, pois tudo é mais barato: logística, mão de obra, insumos e impostos (Representante do Setor de Ferramentas Gerais).

A vantagem de fazermos a integração produtiva no México é a proximidade com o mercado norte-americano. No México poderemos competir diretamente com as principais marcas que existem nos EUA, pois a tributação será menor (Representante do Setor Têxtil).

Com base nos argumentos observados nos relatos acima, fatores como custos

associados à produção, custo de coordenar e eficiência operacional, que deveriam ser positivos para a integração no bloco, passam a ser negativos, pois são encontrados de formas mais atrativas fora do bloco do MERCOSUL. E, devido aos pressupostos comportamentais das empresas, muitas buscam *parcerias produtivas em países distantes*, seja por integrações mais oportunistas, que podem estar pautadas em ser competitivo no mercado (como o caso da China), ou pela busca mais vantajosa ao entrar em outros mercados (como o caso mexicano). Esse fato pode ser explicado, pois a capacidade gerencial do agente comportamental da firma deve estar voltada sempre para obter resultados positivos (COHEN e CYBERT, 1965; WILLIAMSON, 1985).

O representante da ABDI menciona que a busca de parcerias em países distantes só acontece com setores da economia que estão bem estruturados e que já têm um período histórico de formação, ou seja, setores mais tradicionais. Para que o processo de integração produtiva tenha sucesso no MERCOSUL, é necessário incentivar setores que estão em fase de crescimento na economia brasileira e que ainda buscam o seu espaço. Para esses setores, sair para um país distante pode ser um desafio muito grande, pois eles ainda não têm estrutura industrial/administrativa que lhes permitam competir com outras empresas maiores. Desse modo, uma integração com proximidade geográfica se torna mais atrativa.

8.4 O efeito positivo das características das transações nas estratégias de integração produtiva

O efeito positivo das características das transações nas estratégias de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) integração produtiva é mais um fator intrafirma do que interfirma; (b) quais itens serão produzidos em cada país, e como será feita a transferência entre os países; (c) financiamento não é a fundo perdido; (d) estrategicamente ter um produto com uma qualidade superior aos existentes no mercado; (e) atividades de produção dos países dos blocos são complementares; (f) busca por transações diferentes pode ser influenciada pela instabilidade do mercado; e (g) integração de barganha intrafirma. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 20.

N.	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	N.	CATEGORIAS FINAIS
09	<i>Integração produtiva é mais um fator intrafirma do que um fator interfirma.</i>	H1b	O efeito positivo das características das transações nas estratégias de integração produtiva
10	<i>Quais itens serão produzidos em cada país, e como será feita a transferência entre os países.</i>		
11	<i>Financiamento não é a fundo perdido.</i>		
12	<i>Estrategicamente ter um produto com uma qualidade superior aos existentes no mercado.</i>		
13	<i>Atividades de produção dos países dos blocos são complementares.</i>		
14	<i>Busca por transações diferentes pode ser influenciada pela instabilidade do mercado.</i>		
15	<i>Integração de barganha intrafirma.</i>		

Quadro 20: Codificação e derivação da análise de conteúdo da *H1b*

As características das transações, na opinião dos entrevistados, são indutores positivos do processo de integração produtiva no MERCOSUL, mais pela iniciativa das empresas do que pelas estratégias dos governos. Não que os governos não incentivem a integração produtiva, mas é preciso entender, segundo o entrevistado do MRE, que as características das transações são condições existentes no mercado, ou seja, estão na filosofia das empresas.

Devido a isso, o processo de integração das empresas brasileiras com alguns países ocorre naturalmente, segundo o representante do MRE. Por mais que se tenha investimento do governo para que se faça a integração produtiva, é preciso verificar que a *integração produtiva é mais um fator intrafirma do que um fator interfirma*. O representante da MRE exemplifica, mencionando que a tentativa de integração com a Argentina ocorre há bastante tempo, e funciona bem com uma série de empresas no setor automobilístico, no de bebidas, entre outros. Essa integração intrafirma acontece em diversas empresas, como Gerda, AmBev, Fiat, Citroën, Paquetá, Peugeot, entre outras.

Nesse processo, a decisão de integrar é tomada unicamente pela empresa. Ela divide a produção entre suas unidades industriais, principalmente do Brasil e da Argentina, visando a atender ambos os mercados. Fatores como a definição de *quais itens serão produzidos em cada país, e como será feita a transferência entre os países*, são definidos pela empresa, ou seja, intrafirma. O governo não interfere nesse processo, apesar dos acordos tarifários entre os países facilitarem a escolha da empresa, segundo o representante da ABDI.

Se a empresa decidir por isso, ela pode sair de um país sem interferência do governo. Os problemas macroeconômicos, como empregos, ficam de responsabilidade dos governos. O que a política de integração produtiva brasileira procura fazer é a integração interfirma, e não intrafirma. Assim, o governo faz com que as empresas, mesmo sendo concorrentes, negociem entre si, explorando possibilidade de parcerias e complementações produtivas. Em vez de produzir toda a cadeia, elas podem fazer parte de uma cadeia de fornecimento, ganhando em

escala no mercado latino-americano e, assim, tornarem-se competitivas até para exportar. Mas é preciso ressaltar que a decisão é da empresa. Podemos dar todo o suporte, mas a decisão final é de quem produz e vende. No governo só facilitamos. Não nos cabe a decisão estratégica da empresa (Representante da ABDI).

Teoricamente, esse fato pode ser explicado, pois são as empresas que decidem se o limite da eficiência da coordenação encontra-se elevado e se as transações são atrativas no seu país. Se o limite da coordenação for elevado e as transações não forem atrativas, a empresa optará pela internacionalização das atividades produtivas. Desse modo, são as empresas que decidem no mercado como são as transações. O governo, segundo entrevistados da ABDI e MRE, apenas tenta incentivar o processo de integração produtiva no MERCOSUL. O que é o caso, por exemplo, das políticas de financiamento, ficando com as empresas a responsabilidade de internacionalizar ou não a atividade produtiva, ou seja, transacionar ou não no mercado externo.

No caso de incentivos específicos para a integração produtiva no MERCOSUL, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) oferece o financiamento para investimentos dessas empresas, mas a decisão do investimento é das próprias empresas. A preocupação central do governo, na opinião do representante da ABDI, é a garantia de suprimentos na cadeia brasileira, a lucratividade de empresas nacionais e a sua internacionalização. E, dentro desse contexto, este tipo de *financiamento não é a fundo perdido*, mas sim financiamento direto para as empresas. Assim, observa-se que as transações entre as empresas são incentivadas por investimento, que *a priori* se espera um retorno do montante investido, ou seja, serve para realizar obras de infraestrutura que estimulam os investimentos privados através da oferta de produtos. Assim, com o auxílio do BNDES o governo tenta desenvolver a infraestrutura para estas empresas poderem fazer a sua integração produtiva. Como, por exemplo:

Tem pontes em rios no Uruguai, Paraguai e Argentina financiadas por empresas nacionais. Tem atividades programadas para serem desenvolvidas com a Venezuela. Para sair produtos de Manaus direto pelo Caribe e não pelo Rio Amazonas há uma saída pelas Guianas, pois esta área também é estratégica para a saída para o Norte. Tudo isso é desenvolvido pelo BNDES, através de empréstimos. A transoceânica é outro exemplo, uma estrada que sai pelo Peru, reduzindo o custo de transporte para a Ásia. Desse modo, empresas brasileiras estão fazendo investimentos em portos peruanos, pois eles serão estratégicos para entrada e saída de produtos para a Ásia, tornando os produtos da América Latina mais competitivos (Representante da ABDI).

O representante da ABDI relata que a importância das empresas é tão grande nas transações, que as relações internacionais deixam de ser obrigação apenas do governo.

Segundo esse entrevistado, existe diferença entre alguns governos, porém não existe diferença quando se fala em empresas de países diferentes. Em sua opinião, podem existir diferenças filosóficas entre países e, com isso, reduzirem o volume de esforço em uma determinada cooperação, mas não há diferenças entre empresas.

Isso faz com que as transações intrafirmas influenciem positivamente na integração produtiva, independente da situação governamental. No trecho abaixo, o representante da ABDI menciona que a intenção do governo não é fazer filantropia, mas sim auxiliar a integração produtiva e que a relação entre governos não afete no processo de integração produtiva.

Mas hoje o Brasil não tem sinal de rompimento com nenhum país da América Latina. Temos uma ligação forte com Venezuela e Cuba, diferente de outros países. Essas diferenças podem diminuir ou aumentar o fluxo, dependendo do tipo de governo, mas não interromper. Para o Itamarati, isso é um problema interno do país e não dos empresários. O que não vai deixar de existir é o investimento. Se o país ou as empresas pediu ajuda, e é possível o Brasil dar e ganhar alguma coisa, o fará! É importante o ganho de mercado, a melhoria das empresas, a melhoria de sua *performance*. Desse modo, ganhamos com a integração. O Brasil não vai fazer filantropia, pois ninguém faz. O objetivo é fazer integração produtiva. Se a iniciativa privada enxerga ganho, ela cobra do governo. Aí surge uma posição para se fazer integração produtiva (Representante da ABDI).

Com o auxílio do governo nos financiamentos, a necessidade de fazer a integração produtiva surge das próprias empresas. A justificativa, no caso brasileiro, para a integração produtiva, pode ser refletida na opinião dos entrevistados, na busca de melhorias na qualidade de seus produtos, pois competir em custos com outros países como China e Índia seria Inviável. Desse modo, a integração produtiva no MERCOSUL ocorreria não porque o produto ficaria com preço agregado menor, mas sim pelo fato de ***estrategicamente ter um produto com uma qualidade superior aos existentes no mercado***. Assim, os entrevistados relatam que uma possível diferença estratégica nas transações entre empresas do MERCOSUL estaria no aumento da qualidade do produto e não na diminuição dos preços finais deste.

Teoricamente, a redução dos custos de produção pode gerar vantagens competitivas, através da exploração das vantagens comparativas entre as empresas e nações (KOUGUT, 1985). Benefícios relacionados a essas ações podem envolver menores custos de matérias-primas e de produção, gerando acesso aos mercados globais, com maior capacidade de resposta às demandas do mercado (TRENTO e MONCZKA, 2003, COHEN e MALLIK 1997). No entanto, para aproveitar plenamente os benefícios, as firmas devem gerir as consequências negativas da segmentação de suas atividades. E, em relação ao produto final, os países da América do Sul teriam preços maiores, devido ao custo produtivo ser mais

elevado do que em outras partes do mundo. Já com relação à qualidade de seus produtos, muitas empresas procuram como alternativa fontes internacionais, a fim de obterem os níveis exigidos de qualidade e atenderem aos requisitos de seus cronogramas de produção (HANFILED, 1994). A pressão competitiva obrigou muitas empresas a melhorarem a qualidade de seus produtos (CARTER e NARISIMAN, 1990). O sucesso na produção de um produto passa a ter como variáveis de interferência a escolha de um fornecedor que consiga desenvolver produtos com melhores patamares de qualidade. Juntamente com essas características, o fornecedor deverá ter eficácia na produção, para atender à demanda da empresa contratante do seu serviço.

Com relação à busca de qualidade, o representante da FIERGS menciona que, se for para buscar um custo menor, as empresas não vão sair do Brasil em direção aos outros países da América do Sul. Eles vão buscar a parceria somente pela capacidade de aumentar a qualidade de seus produtos em escala global

Nesse processo, a decisão de integrar é complicada e está pautada na busca de qualidade e não unicamente no custo. Para ter um preço menor, essas empresas não precisariam ir para outro país. Elas vão para outros países, pois sabem que seus produtos podem ter uma maior qualidade (Representante da FIERGS).

Aliado à busca pela qualidade, as tendências internacionais de integração são forte influenciadoras, principalmente quando se pode notar que as *atividades de produção dos países dos blocos são complementares* em algumas indústrias e podem ser trabalhadas em conjunto, para logo depois competirem no mercado externo. Teoricamente, os chamados “atributos das transações” devem se pautar em uma estrutura de governança que potencialmente apresente as melhores condições de minimizar os custos decorrentes das transações. Desse modo, diferentes atividades de produção irão potencializar a integração produtiva. O representante da ABDI menciona que as cadeias dos países podem ser complementares e, assim, não concorrem entre si. O entrevistado utiliza o exemplo da indústria de laticínio do Uruguai, que já tem um parque fabril instalado e poderia ser utilizado para beneficiar a cadeia produtiva de derivados do leite no Brasil.

Estimular as empresas é o que fazemos, mas existem as disparidades e as não similaridades entre os países. Isso não pode ser visto como empecilho, mas sim como uma vantagem. Por exemplo, uma indústria de laticínio não está desenvolvida no Uruguai, mas tem um parque fabril instalado, com alguma capacidade. Podemos utilizar a capacidade tecnológica de uma empresa brasileira para complementar a cadeia produtiva. A produção será de queijo. Vende-se, assim, nos dois mercados. O fato de não estar no mesmo nível tecnológico é uma vantagem que facilita a

possibilidade de se fazer um subproduto ou submontagem ou composição industrial, que seja importante para ambas as partes (Representante da ABDI).

As atividades complementares podem ser auxiliadas também pela instabilidade no mercado. Esse pode incentivar algumas empresas a utilizarem ações de internacionalização e a buscarem em parceiros com uma proximidade geográfica a solução para deixarem seus produtos mais competitivos. Devido a algumas inconstâncias do mercado, o ciclo de vida do produto torna-se instável, fazendo com que as firmas procurem locais mais favoráveis economicamente para reposicionarem suas atividades (BYOUNGHO, 2004). Desse modo, a ***busca por transações diferentes pode ser influenciada pela instabilidade do mercado.***

O representante do SENAI e do setor de calçados reforça a ideia que a instabilidade no mercado faz com que as empresas procurem transações diferentes. Em específico, o representante do SENAI menciona que as tendências internacionais são influenciadoras da competitividade no seu setor e, como solução para competir com países mais desenvolvidos, ele sugere a integração produtiva com países mais próximos, como Paraguai e Uruguai. Já o representante de calçados menciona que a concorrência direta com a China é inviável. Por isso, ele sugere a integração com países que teriam a capacidade de fazer produtos diferenciáveis, que é o caso de produtos artesanais. Esse tipo de produto teria uma dificuldade maior para ser copiado e, assim, a empresa de calçados teria um diferencial ao concorrer com produtos mais baratos.

As tendências internacionais são importantes como fontes de inspiração e as empresas têm que trabalhar cada vez mais com isso. Quando buscamos um *design* de calçados, pensamos em que lugar esse produto pode ser fabricado. Precisamos ganhar na linha produtiva, para poder competir na Europa e nos Estados Unidos. Então, os nossos técnicos de *design*, por exemplo, viajam para conhecer, para ter inspirações, vão para os Estados Unidos, vão para a Europa, vão para o Japão. Mas a inspiração não é tudo. Precisamos reduzir o custo. Já que temos a parte de desenvolvimento aqui, então por que não terceirizar essa função para países que não têm esse poder, como Paraguai e Uruguai? Nossas empresas não competem com a deles e isso ajuda. Nosso produto pode ficar mais barato e com qualidade (Representante do SENAI).

Como hoje o setor de calçados está pautado em cópia, pois é a marca que chama a atenção nas vitrines, e competir com países como a China é complicado, pois eles copiam muito bem, creio que poderíamos investir em algo diferencial: o próprio artesanato, sem muitos detalhes fabris. Pegaríamos economias menos desenvolvidas e ali faríamos uma integração mais com base no artesanato. Sem uma tecnologia forte. Ali estaria nosso diferencial, pois não poderemos competir diretamente com a China em cópia. Temos a inspiração e não a cópia. (Representante do setor de Calçados).

Como pode ser visto em algumas categorias intermediárias, a necessidade das características das transações serem diferentes auxilia na integração produtiva. Segundo os entrevistados, esse fato acontece pela integração da produção ser uma *integração de barganha intrafirmas*. Quando as características são diferentes, a barganha se torna mais vantajosa para ambas as empresas. Isso ajuda a diminuir o risco nas transações. Segundo Knight (1972), o risco é um elemento que pode ser calculado e estabelecido em seu grau de probabilidade de ocorrência, de forma que pode ser inserido nos custos tradicionais de produção. Quando se tem uma negociação em que ambos os parceiros comerciais tendem a ganhar, diminui-se o oportunismo, aumentando, assim, a probabilidade de sucesso nas transações futuras, como mencionado pelo representante do setor químico:

Você pode ter um fornecedor de vidros na Argentina, pois no Brasil o custo é de R\$5,00, por exemplo, e o vidro na Argentina é R\$3,50. Se tivermos uma unidade lá, a barganha vai ser excelente para ambos, pois eles não têm uma empresa como a nossa lá. O contrário também é válido. Eles podem enviar para o Brasil um fornecedor. Nós e eles vamos ser mais competitivos em relação ao produto desenvolvido (Representante do Setor Químico).

8.5 O efeito negativo do ambiente institucional nas estratégias de integração produtiva

O efeito negativo do ambiente institucional nas estratégias de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) Circunstâncias competitivas internacionais impõem novos modelos de produção; (b) opção estratégica de proximidade com mercados de consumo maiores; (c) condições internas do país *versus* MERCOSUL; (d) processo lento de integração produtiva no MERCOSUL; e (e) MERCOSUL ainda se enquadra na condição de união aduaneira. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 21.

N.	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	N.	CATEGORIAS FINAIS
16	<i>Circunstâncias competitivas internacionais impõem novos modelos de produção.</i>	H1c	<i>O efeito negativo do ambiente institucional nas estratégias de integração produtiva</i>
17	<i>Opção estratégica de proximidade com mercados de consumo maiores.</i>		
18	<i>Condições internas do país versus MERCOSUL.</i>		
19	<i>Processo lento de integração produtiva no MERCOSUL</i>		
20	<i>MERCOSUL ainda se enquadra na condição de união aduaneira</i>		

Quadro 21: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H1c

A primeira categoria intermediária diz respeito às circunstâncias competitivas internacionais. Segundo os respondentes, essas *circunstâncias competitivas internacionais impõem novos modelos de produção*, e envolvem diretamente novos níveis de qualidade, baixo custo, inovação e tempos de resposta rápidos. Também fazem com que as empresas e governos procurem alternativas para organizar suas atividades produtivas em outros locais que não sejam o seu país de origem. Desse modo, essas circunstâncias competitivas internacionais influenciam tanto as tentativas dos governos de fazerem políticas de integração produtiva, quanto as das empresas em desenvolverem estratégias.

Teoricamente, observou-se que a empresa optará pela internacionalização das atividades produtivas, desde sejam feitas de modo diferente do que havia sido adotado até então. Partindo do pressuposto de que é oneroso o custo de coordenar internacionalmente as atividades produtivas, torna-se necessário um novo modelo de produção, e ainda que seja diferente do atual. No entanto, a busca por modelos de produção diferentes do atual encontra a possibilidade mais vantajosa de integração produtiva em países mais distantes, pois eles podem fornecer um ambiente institucional mais favorável do que o MERCOSUL. Segundo o entrevistado da FIERGS, hoje existe uma política articulada no nível sistêmico, com ênfase na cadeia produtiva. Porém, “*se engana quem acha que o foco é só MERCOSUL*”. Para exemplificar esse caso, ele menciona o caso da construção da Rodovia Interoceânica ou Estrada do Pacífico. Para o respondente, não se pode pensar nessa estrada como um trajeto binacional ligando o noroeste do Brasil ao litoral sul do Peru, tendo como função a integração sul-americana. Tal estrada é a entrada/saída para o Pacífico, que vai modificar a integração produtiva (deixando ela mais ágil) com outros países, como a China e a Índia.

A busca alternativa por mercados mais distantes para integração produtiva não é pautada apenas pela melhoria na segmentação produtiva, mas também por uma *opção estratégica de proximidade com mercados de consumo maiores*. Para ter altos níveis de qualidade, baixo custo, inovação e tempo de resposta rápido perto de mercados consumidores, a solução encontrada por muitas empresas brasileiras acaba sendo a integração produtiva com outras regiões que não o MERCOSUL. Mercados com um potencial de consumo grande, como Estados Unidos, China e países europeus, são os mais escolhidos. Na base teórica essa escolha pode ser feita, pois é comum uma firma procurar estabelecer ações estratégicas de internacionalização da produção em alguns países. A razão para isso é que, em um primeiro momento, esses países tiveram ou têm uma importância estratégica no seu ato de transacionar produtos. Com a intenção de procurar parcerias produtivas mais distantes, o efeito entre ambiente institucional e integração produtiva se torna negativo.

Aliada a essas duas condições iniciais (categorias intermediárias), a categoria final também é formada pelas *condições internas favoráveis do país versus MERCOSUL*. A condição interna do país é uma questão fundamental para se propor uma política de integração produtiva. Esse fato pode ser observado nas declarações do representante da ABDI quando menciona diretamente o exemplo de Brasil e Argentina, no que se trata das políticas de integração produtiva no MERCOSUL e ações de integração produtiva. Observe, no meio dos dois trechos de sua entrevista, que há certo conflito de interesses ao pensar em integração produtiva brasileira. Em um primeiro momento, o entrevistado menciona que o fato da economia argentina perder poder nos últimos anos e, por isso, ter um parque industrial defasado, aumenta a possibilidade de integração produtiva entre os países, devido à complementaridade que pode existir entre a indústria, sem ocorrer uma competição direta entre elas.

Porém, há um conflito interno dentro do Brasil que discute a possibilidade da integração produtiva com o MERCOSUL. Como cada estado membro da Federação tem seu órgão de desenvolvimento industrial, com seus interesses próprios. Antes de o governo incentivar uma integração entre países do MERCOSUL ele deve explicar a todos os estados membros da Federação por que estava fazendo isto, ao invés de apoiar a integração produtiva dentro do Brasil (entre estados membros da federação).

O bloco não é homogêneo na questão industrial e nem o Brasil é tão próximo com a Argentina ao falar da malha industrial. A Argentina deixou de investir em setores importantes, o que diminui sua capacidade produtiva. Há uma série de indústrias argentinas que tem um custo produtivo muito alto, o que faz com que elas percam em competitividade no mercado. A Argentina precisa fazer um esforço para aumentar sua capacidade produtiva. No caso do Brasil, há um esforço grande na procura de nichos de mercados ou setores onde a integração possa acontecer no MERCOSUL e na América Latina. Devido a essas condições internas da Argentina, a mesma passou a ser um bom mercado para as empresas realizarem suas estratégias de terceirização. O governo brasileiro procura incentivar através de políticas de estado (Representante da ABDI).

Antes de procurarmos a integração entre países, devemos pensar também na integração entre estados brasileiros. Não podemos esquecer que temos demandas internas e que o governo se preocupa com a opinião dos estados. É complicado falar em integração produtiva do MERCOSUL, pois também temos que trabalhar com a integração produtiva interna. Por exemplo, nos últimos anos atraímos a Schincariol, empresa de bebidas, para o Pará. Foi algo analisado pelo governo, estado e empresa. Foi a melhor alternativa. É claro que vivemos alguns problemas, como a falta de uma fábrica de embalagem no Pará. Mas isso tudo é programado, pois alguma empresa vai fazer tal serviço lá para diminuir o preço do produto. Outro exemplo é a inauguração de uma fábrica de celulose pelo presidente em Três Lagoas, no Mato Grosso do Sul. É a integração produtiva entre os estados, que devemos também respeitar (Representante da ABDI).

Essa estratégia de integração do Brasil pode ser entendida dentro dos argumentos de Ménard (2004), que menciona que o quadro institucional é um limitante às ações da firma, pois ele baliza as relações que esta estabelece. Desse modo, as estratégias produtivas das empresas brasileiras e as políticas de integração produtiva, ao serem construídas, vão analisar diretamente as condições dos países hospedeiros, selecionando os locais mais atrativos, os quais devem ser comparados internamente com o país de origem.

A justificativa para a escolha da integração produtiva internamente nos estados brasileiros, ao invés de dentro do bloco, pode ser explicado pelo *processo lento de integração produtiva no MERCOSUL*. Isso evidencia que as condições de integração produtiva no bloco ainda não são atraentes. Segundo o representante do MRE, quando muitos blocos econômicos começaram a fazer suas primeiras integrações produtivas na década de oitenta, o MERCOSUL estava ainda na sua época de planejamento. Isso fez com que blocos econômicos, como o NAFTA e a União Europeia, tivessem um mercado mais consolidado, pois tinham produtos mais competitivos. Podemos observar isso em um trecho de sua entrevista:

Desde a criação do MERCOSUL, as exportações brasileiras do setor automotivo cresceram significativamente e chegaram a US\$24 bilhões em 2008. A produção nacional também cresceu e, em 2009, foram produzidos e licenciados no mercado interno mais de três milhões de veículos, o dobro que acontecia no início dos anos 2000. Os acordos do MERCOSUL são acompanhados regularmente e adaptados. O acordo automotivo com a Argentina foi renovado e aperfeiçoado em 2008. Nesse caso específico, por exemplo, é feito levantamento mensal para o controle do coeficiente de desvio sobre as exportações anuais, ou seja, a relação entre as importações e exportações de cada país. Mas, apesar de toda essa evolução, nós ainda pecamos quando se fala de integração nesse setor. Tudo é lento, pois tudo é negociável (Representante do MRE).

Devido às diferenças entre as formações dos blocos no mundo, a integração produtiva no MERCOSUL fica comprometida. Para o entrevistado do setor têxtil, observa-se que a criação de blocos econômicos tem como foco criar organismos que dinamizem as relações comerciais entre os países membros. No geral, para o entrevistado, os blocos econômicos promovem a globalização. Segundo o representante do setor químico, em relação ao MERCOSUL, seus projetos não se limitam somente a fatores econômicos, englobando diversos temas políticos, culturais etc. A formação desse bloco proporcionou a livre circulação de bens, serviços e produtos entre os estados membros, através da redução e/ou eliminação das taxas de exportação e importação. No entanto, o *MERCOSUL ainda se enquadra na condição de união aduaneira*, pois, além de reduzir ou eliminar tarifas alfandegárias entre os integrantes, também regulamenta o comércio com as nações que não

pertencem ao bloco. “É notório que, no geral, a criação gira em torno da economia”, afirma o representante do setor químico. Isso mostra que seu foco é muito econômico/comercial, faltando ainda avançar nas questões de integrações produtivas.

Cabe ressaltar que Junior (2008) menciona que a integração econômica deve procurar não apenas organizar a atividade econômica dos países-membros do bloco, com base no seu comércio ou suas trocas, mas também no que se refere à sua produção, formando um quadro econômico complexo, coerente e equilibrado. Esse argumento teórico evidencia por que em alguns momentos a economia interna do Brasil se torna mais atrativa do que os incentivos gerados com a integração produtiva no MERCOSUL.

8.6 A ausência de interferência na relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva

A ausência de interferência na relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva pode ser explicada, segundo os entrevistados, pelas categorias intermediárias: (a) fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países da América Latina; (b) estruturas produtivas pouco conectadas com o comércio internacional; (c) histórico produtivo centrado na exportação de commodities e no baixo grau de industrialização; e (d) diferenças entre países do bloco estão ficando no passado. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 22.

<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</i>	<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS FINAIS</i>
21	<i>Fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países da América Latina.</i>	<i>H2a</i>	<i>A ausência de interferência na relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva</i>
22	<i>Estruturas produtivas pouco conectadas com o comércio internacional</i>		
23	<i>Histórico produtivo centrado na exportação de commodities e no baixo grau de industrialização</i>		
24	<i>Diferenças entre países do bloco estão ficando no passado.</i>		

Quadro 22: Codificação e derivação da análise de conteúdo da *H2a*

Não pôde ser constatada a interferência (desfavorável ou favoravelmente) entre receptividade local e ambiente da integração produtiva na pesquisa realizada, devido à baixa representatividade dos coeficientes estimados. Quando questionado aos respondentes sobre esse fato ocorrido na pesquisa, alguns alegaram que as razões para tal são tanto de ordem histórica quanto estrutural, e que impõem dificuldades para avaliar a interpretação do

desenvolvimento de processos de integração produtiva na região. Segundo o representante da FIERGS, historicamente o *fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países da América Latina*, tanto no âmbito das respectivas economias nacionais, quanto nas relações dos sistemas produtivos locais com o restante do mundo. Esse fato pode ser justificado na base teórica, pois apesar de a política de integração produtiva estar na pauta de negociações há várias décadas no MERCOSUL, foi apenas em 2004 que no Brasil foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), que tem como um de seus objetivos centrais o de promover ações de internacionalização de empresas brasileiras.

Para o representante do setor de ferramentas, o modelo de substituição de importações, há tanto tempo presente na economia dos países sul-americanos, criou *estruturas produtivas pouco conectadas com o comércio internacional*. Fatores estruturais, segundo o entrevistado, também explicam essa situação, especialmente a assimetria de tamanho entre as economias dos países, os distintos graus de diversificação das estruturas produtivas nacionais, e a elevada heterogeneidade competitiva das estruturas produtivas estabelecidas nos distintos países. Ainda conforme o entrevistado do setor químico, quando conectadas as cadeias produtivas com comércio internacional, essas se encontram em setores vulneráveis à crise mundial:

Tivemos uma queda em produtos agregados no mundo, decorrente da crise. Nossas *commodities* caíram em vários países quando a procura no mundo ficou mais seletiva. Isso porque a nossa inserção no comércio externo é fraca. Integramos cadeias produtivas fracas, como a agrária. O governo deve investir em integração com setores que não sofram tanto com as crises (Representante do setor químico).

Devido a esse argumento, historicamente as características dos países da América Latina têm sido voltadas à especialização produtiva, *centrada na exportação de commodities e no baixo grau de industrialização*, o que afetou diretamente uma aproximação mais estreita entre as malhas industriais dos países membros. Aliado a isso, os produtos agrários eram produzidos simultaneamente nos países, tornando-os concorrentes em alguns setores, influenciando a receptividade local. Esse fato dificultou o processo de integração produtiva.

Porém, há um aspecto positivo a ser ressaltado para o futuro das relações entre os países do bloco, segundo o representante da ABDI. A proximidade do idioma (três países utilizando o espanhol como idioma oficial e muitos brasileiros podendo, ao menos, compreender essa língua) pode, em princípio, tornar a integração produtiva mais fácil, facilitando, assim, uma maior receptividade local. Além disso, muitos conflitos estão se resolvendo rapidamente e as *diferenças entre países do bloco estão ficando no passado*, o

que faz necessário repensar sobre a receptividade local no MERCOSUL, como menciona o representante do setor de ferramentas:

Não, existem conflitos, mas hoje eu te digo uma coisa: de dez anos pra cá, a troca de produtos entre um país e outro aumentou mais de dez vezes. Vê que ainda hoje o Lula e a Cristina têm alguns conflitos. Lá não entram comida, como os enlatados. Mas isso é solucionado rapidamente. Passam dois meses brigando, aí chegam ao terceiro mês e o problema se resolve. Antigamente era diferente, hoje demora 30 ou 90 dias, antes não, ficavam décadas brigando. Com isso, hoje se tem aceitação, tanto de empresários daqui como da Argentina (Representante do setor de ferramentas).

Segundo o entrevistado do setor de ferramentas, as questões políticas estão sendo resolvidas mais rapidamente, o que evidencia que a receptividade local nos países possa estar se modificando. Segundo entrevistado da ABDI, não existe mais um conflito declarado entre os países. Exemplificando esse fato, ele menciona que a figura do presidente da República Luis Inácio Lula da Silva é muito respeitada nos países da América Latina, sendo que em alguns o presidente é visto como líder a ser seguido. Outro exemplo que demonstra que a receptividade local está mudando, é que está crescendo no Brasil o número de argentinos que trabalham diretamente com Tecnologia da Informação (TI), segundo o representante da FIERGS.

Cada vez mais as empresas brasileiras estão necessitando de profissionais de TI, e no Brasil existe um déficit nesta área. A solução para as empresas brasileiras estão sendo contratar profissionais da Argentina. Isso demonstra que a receptividade com os argentinos está mudando em nosso país (Representante da FIERGS).

Para complementar o fato que as relações de receptividade local estão se modificando com o passar do tempo, segundo o entrevistado do SEBRAE, hoje em dia, as populações que vivem no contorno dos países não veem a fronteira como uma zona de guerra, mas sim de integração comercial. E, segundo o entrevistado, esse deve ser fato para se apoiar a integração produtiva fronteiriça entre os países do MECOSUL.

Há diversos motivos que levam à transição de pessoas na fronteira. Temos que ver que, em alguns lugares, temos que incentivar a troca comercial e produtiva, pois temos já o relacionamento harmônico de três moedas. Desse modo, é precisamos dinamizar o comércio, pois ele não é um obstáculo, mas sim um estímulo (Representante do SEBRAE).

As quatro categorias intermediárias expostas nesse subcapítulo ajudam a entender por que não foi conseguido avaliar a relação entre receptividade local e estratégias de integração produtiva, ou seja, identificar se a relação é favorável ou desfavorável. Resumidamente, para

os entrevistados são dois os pontos essenciais que acabam sintetizando essas categorias intermediárias: o fato da integração produtiva ser algo novo no bloco, pois as economias dos países historicamente focaram na produção de *commodities*, e o fato de existir mudanças nos países, com relação à percepção dos outros países membros do bloco.

8.7 O efeito positivo do multilateralismo nas estratégias de integração produtiva

O efeito positivo do multilateralismo nas estratégias de integração produtiva é explicado, segundo os entrevistados, pelas categorias intermediárias: (a) as diferenças entre os membros do MERCOSUL são minimizadas; (b) regionalismo para defender de outros regionalismos; (c) Brasil é um roteador dos países do MERCOSUL; (d) olhar da América do Sul sobre o Brasil; (e) governo brasileiro criou o PSCI (Programa de Substituição de Importações Competitivas) e (f) questão política na América Latina; (g) o receio do “avanço imperialista brasileiro” já foi desmistificado; e (h) consequência das últimas negociações dos *royalties* de Itaipu. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 23.

<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</i>	<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS FINAIS</i>
25	<i>As diferenças entre os membros do MERCOSUL são minimizadas;</i>	H2b	<i>O efeito positivo do multilateralismo nas estratégias de integração produtiva</i>
26	<i>Regionalismo para defender de outros regionalismos.</i>		
27	<i>Brasil é um roteador dos países do MERCOSUL.</i>		
28	<i>Olhar da América do Sul sobre o Brasil.</i>		
29	<i>Governo brasileiro criou o PSCI (Programa de Substituição de Importações Competitivas).</i>		
30	<i>Questão política na América Latina.</i>		
31	<i>O receio do “avanço imperialista brasileiro” já foi desmistificado.</i>		
32	<i>Consequência das últimas negociações dos royalties de Itaipu.</i>		

Quadro 23: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2b

Ao se analisar o multilateralismo e sua relação com a integração produtiva no MERCOSUL, deve-se entender, primeiramente, na opinião dos entrevistados, a relação dos acordos bilaterais no bloco. Antigamente, segundo o entrevistado da ABDI, os acordos bilaterais eram tratados com cautela, por envolverem questões de diferenças históricas. Atualmente, *as diferenças entre os membros do MERCOSUL são minimizadas* e influenciam pouco nas mesas de negociações.

Esse fato pode ser explicado, em um primeiro momento, pelo receio que os países

membros do bloco têm que outras regiões do mundo dominem o mercado e, assim, ameacem os interesses do MERCOSUL. Desse modo, o bloco procura se fortalecer e aumentar as relações entre os seus países, buscando *regionalismo para defender de outros regionalismos*, como a União Europeia. Na teoria, isso se explica quando Corrêa (2001) menciona em seu estudo que há um temor de que acordos regionais de comércio desviem a atenção do processo de negociação multilateral.

Por mais que exista uma globalização, no fundo há o regionalismo entre estados mais próximo. É o caso da Europa. Os países fazem acordos e se fortalecem. Para que os países do bloco do MERCOSUL não fiquem atrás, é preciso agir. Fortalecer as nossas relações, para que outros blocos não atuem diretamente no MERCOSUL (Representante do MRE).

Segundo o representante do MRE, a explicação para as aproximações do regionalismo está no fato de que o Brasil, hoje, se tornou um grande exemplo para os países do bloco. Para o entrevistado, o *Brasil é um roteador dos países do MERCOSUL*, pois é um exemplo a ser seguido. Países como Uruguai, Paraguai e Venezuela procuram acordo comerciais com o Brasil, pois estes terão, assim, um posicionamento estratégico melhor com o resto do mundo. Para Frankel (1995), um dos principais objetivos do multilateralismo está em se construir um sistema global unificado e integrado. Esse mesmo autor menciona que os blocos comerciais regionais têm um potencial para apoiar um sistema multilateral de comércio mais liberal. É o que relata o representante do MRE:

Os acordos bilaterais facilitam o intercâmbio comercial, fortalecendo a relação entre grandes e pequenas empresas, favorecendo a complementaridade produtiva e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social do bloco. O crescimento dos acordos bilaterais demonstra também o receio que os países têm de uma eventual restrição dos mercados aos seus produtos, resultante do crescente regionalismo em outras regiões do mundo, tal como a ampliação da União Europeia. Atualmente, o Brasil possui mais de 200 países parceiros para fortalecer seu intercâmbio comercial, e que fazem parte de diversos blocos econômicos diferentes. Isso acaba sendo um atrativo para que os países pequenos do bloco procurem acordos bilaterais com o Brasil, para poderem ter a vantagem de ter o país como parceiro (Representante do MRE).

Desse modo, o *olhar da América do Sul sobre o Brasil* também pode ser entendido como um possível indutor do processo de integração produtiva. O Brasil é o país latino-americano que saiu melhor da crise mundial do ano passado. A recuperação do mercado interno aconteceu rapidamente. E, devido à estabilização das atividades econômicas, muitos países da América enxergam no Brasil um exemplo a ser seguido, relata o representante do setor automotivo.

Além disso, os acordos brasileiros com os países latino-americanos não são baseados em proteções tarifárias. No caso da complementaridade produtiva, o **governo brasileiro criou o PSCI (Programa de Substituição de Importações Competitivas)**, para assim melhorar seu fluxo de divisas. Foi identificado onde são feitas as compras de subcomponentes, e se procurou substitutos na América Latina. Dessa forma, o Brasil buscou incentivar a produção e comercialização nos países parceiros, sem nenhuma reserva tarifária. A procura é por preços mais baixos e competitivos, mas com qualidade. Assim, reduz-se a importação de outros blocos e aumenta a riqueza na América Latina, declara o representante da ABDI.

Além desse ponto, a **questão política na América Latina** é uma perspectiva positiva para que ocorra a integração produtiva. As relações internacionais não são dependentes apenas de presidentes ou partidos políticos. Embora possa haver diferenças filosóficas, e estas reduzirem o volume de esforço em uma determinada cooperação com determinado país, isso pode diminuir o fluxo, mas não interromper as ações entre dois países. Por mais que haja divergências, o relacionamento não vai deixar de existir, assim como a proposta de investimento. Como já foi mencionada em outra categoria final, a intenção da integração produtiva brasileira é ganhar alguma coisa, seja ganho de mercado, melhoria das empresas, melhora no desempenho, entre outros, independente de diferenças filosóficas.

Hoje o Brasil tem uma ligação forte com Venezuela e Cuba, diferente de outros países. Existem muitas críticas a esse posicionamento dentro do Brasil, tanto que o congresso brasileiro demorou a entender os pontos positivos do relacionamento com tais países. A Venezuela, atualmente, é um parceiro econômico de integração interessante para o Brasil. Ela é o segundo mercado da América do Sul, maior que Argentina e, além disso, tem a questão da fronteira, que é muito importante, relata o representante da ABDI.

Com relação à Argentina, **o receio do “avanço imperialista brasileiro” já foi desmistificado**. A Argentina tinha um receio no processo de integração produtiva, devido a esse fato, o que justificava a dificuldade de definir alguns setores argentinos para a integração produtiva. No entanto, essa é uma fase já superada entre os países, pois se observam hoje várias cadeias produtivas intercaladas entre ambos.

Dentro desse contexto, pode-se observar que tal receio está diminuindo com o tempo, de acordo com as palavras dos representantes do MRE. Para ele, o Brasil está assumindo um papel importante como, por exemplo, nos acordos firmados com Egito e Israel. Nesses acordos, a questão da Argentina estar no bloco foi levada em conta, pois ela é uma forte corrente no agronegócio mundial. Por isso, muitos países vêm com receio à entrada da Argentina em acordos, como a França, por exemplo, que tem uma economia agrária também

forte. No entanto, o entrevistado menciona que o Brasil procura sempre negociar, tendo o MERCOSUL e Argentina como aliada. Isso faz com que os argentinos tenham confiança no Brasil, menciona o representante do MRE.

Segundo o representante da FIERGS, algum tempo atrás o Paraguai tinha um problema sério com outros governos da América Latina, o que sempre o colocava em uma posição divergente nas mesas de negociações. Esses problemas têm raízes históricas, e acabam interferindo nas negociações. Como *consequência das últimas negociações dos royalties de Itaipu*, o Paraguai se posicionou a favor de desenvolver sua indústria local, através de parcerias com outros países latino-americanos. Iniciou-se, assim, um plano de desenvolvimento industrial que hoje está a caminho de ser aprovado no congresso paraguaio. Mudou o discurso com o Brasil, então, pois houve, nesta etapa, um amadurecimento no diálogo, entre empresas brasileiras e paraguaias.

Por mais que tenhamos pequenos conflitos com os países vizinhos e por mais duradouro que sejam os regimes de governo, um dia eles terminam. A história demonstra isso. Não podemos fundamentar negociações com base em regimes de governo, pois eles são transitórios. O que é perene são as relações conseguidas. O Brasil é destaque hoje no mundo, e todos querem seguir nosso exemplo. O mercado interno brasileiro tem crescido significativamente e se tornado cada vez mais relevante, o que não exclui o importante papel desempenhado pelo Brasil no comércio internacional. Em 2009, o Brasil exportou US\$ 153 bilhões e os principais parceiros comerciais do Brasil, em volume de comércio, foram União Europeia, China, Estados Unidos, Argentina e Japão, nessa ordem. Em 2010, vendemos US\$ 9,4 bilhões para a Argentina e esta, no mês de julho desse ano, ultrapassou os Estados Unidos, tornando-se o segundo principal país de destino das exportações brasileiras, o que, para o Brasil, é bastante significativo, pois os produtos industrializados respondem por mais de 96% das nossas exportações para aquele país. Na medida em que os acordos bilaterais promovem e facilitam o intercâmbio comercial, permitem fortalecer a relação entre grandes empresas compradoras e pequenas empresas fornecedoras, favorecendo a complementaridade produtiva e contribuindo para o desenvolvimento econômico e social no bloco (Representante da ABDI).

Resumidamente, para o Representante da ABDI, esses últimos casos (Venezuela, Argentina e Paraguai) demonstram que os acordos multilaterais feitos pelo Brasil e seu posicionamento de liderança no MERCOSUL tem incentivado os países do bloco a buscarem a integração produtiva, através de acordos bilaterais.

8.8 O efeito positivo do conhecimento e tecnologia nas estratégias de integração produtiva

O efeito positivo do conhecimento de tecnologia nas estratégias de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) enfoque estratégico em países da

América Latina, Caribe e África; (b) cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais; (c) promoção de investimento externo brasileiro; (d) entrelaçar a malha industrial do Brasil com os seus pares; (e) ganho de escala, além de um aumento do mercado consumidor na América Latina; (f) transformar pesquisas básicas em produtos; (g) produção de subcomponentes pode ganhar em escala e mão de obra qualificada; (h) sentido de países economicamente menores para os que têm uma maior estrutura fabril; (i) método estratégico para as empresas reduzirem custos trabalhistas; e (j) capacidade de inovação é auxiliada pela disparidade dos países. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 24.

<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</i>	<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS FINAIS</i>
33	<i>Enfoque estratégico em países da América Latina, Caribe e África.</i>	H2c	O efeito positivo do conhecimento e tecnologia nas estratégias de integração produtiva
34	<i>Cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais.</i>		
35	<i>Promoção de investimento externo brasileiro.</i>		
36	<i>Entrelaçar a malha industrial do Brasil com os seus pares.</i>		
37	<i>Ganho de escala, além de um aumento do mercado consumidor na América Latina.</i>		
38	<i>Transformar pesquisas básicas em produtos.</i>		
39	<i>Produção de subcomponentes pode ganhar em escala e mão de obra qualificada.</i>		
40	<i>Sentido de países economicamente menores para os que têm uma maior estrutura fabril.</i>		
41	<i>Método estratégico para as empresas reduzirem custos trabalhistas.</i>		
42	<i>Capacidade de inovação é auxiliada pela disparidade dos países.</i>		

Quadro 24: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2c

Atualmente existe, no Brasil, uma política de desenvolvimento produtivo externo, com a intenção de internacionalizar a produção brasileira. Essa política tem *enfoque estratégico em países da América Latina, Caribe e África*, estando em vigor desde o ano de 2005. Nesse período, algumas atividades foram definidas pelo então presidente da república Luís Inácio Lula da Silva, visando à cooperação industrial com os referidos países. Com base nas entrevistas realizadas, esse enfoque estratégico faz com que a relação entre conhecimento/tecnologia e integração produtiva tenha relação positiva ou direta. Dentro dessa política de desenvolvimento produtivo externo, observam-se três formas de atuação que demonstram essa relação positiva, segundo o entrevistado da ABDI.

A primeira forma de atuação, considerada a mais simples, é a chamada **cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais** com outros países. Nesse caso, o Brasil coloca à disposição entidades técnicas brasileiras, com o objetivo de que os países da América Latina e do Caribe enviem pessoal para realizar treinamento e capacitação, segundo o representante da ABDI. Outra modalidade de atuação seria a **promoção de investimento externo brasileiro** através de indústrias, *joint-ventures* ou qualquer outra modalidade de associação entre empresas, cujo objetivo seria uma aquisição ou complemento de linhas de produtos. Nessa modalidade encontra-se mais parceria com países africanos, devido à defasada estrutura industrial.

A última forma de atuação é a que tem maior prioridade na agenda externa brasileira, com relação à integração produtiva. Essa modalidade tem como objetivo **entrelaçar a malha industrial do Brasil com os seus pares**, principalmente na América Latina. Uma empresa desenvolveria uma parcela da atividade produtiva de outra empresa, acrescentando nessa cadeia várias empresas de países da América Latina, até chegar ao produto final. Assim, o produto final poderia ser desenvolvido em toda a América Latina, e comercializado em todo o seu mercado. Busca-se, através dessa modalidade, um **ganho de escala, além de um aumento do mercado consumidor na América Latina**.

Além desses três tipos de modalidade, segundo o entrevistado do MRE, atualmente o Brasil concentra sua agenda com os países do norte (EUA, Suécia, Alemanha, entre outros), tendo como objetivo a busca da inovação e da tecnologia, visando **transformar pesquisas básicas em produtos**. Nesse caso, não é uma cooperação industrial propriamente dita. Seu foco é mais na formação de mão de obra. Os convênios são fechados para que doutorandos e pesquisadores realizem cursos e treinamentos fora do país.

Nesse contexto, as empresas que realizam a **produção de subcomponentes podem ganhar em escala e mão de obra qualificada**. O ganho não computado, no caso, é evitar que produtos de outras partes do mundo entrem com facilidade na América Latina. Para isso, o Brasil repassa a tecnologia absorvida para os países do sul (América Latina e África). É o caso de fortalecer o continente contra as ações externas.

Todo esse processo se dá pela busca de conhecimento, segundo representantes da FIERGS e do SENAI. Isso quer dizer que o processo de integração produtiva acontece quando uma empresa procura conhecimentos novos. No entanto, essa busca de conhecimento acontece no **sentido de países economicamente menores, para os que têm uma maior estrutura fabril**. Isso corrobora com o estudo de Dias (2005), que menciona que a literatura nesta área demonstra que a maioria das experiências das colaborações tecnológicas entre

firmas do MERCOSUL concentraram-se em setores de baixa tecnologia ou de tecnologias relativamente menos avançadas.

No caso do Brasil, para o entrevistado dos setores químico e têxtil, empresas sul-americanas procuram nas empresas brasileiras novos conhecimentos para melhorar suas atividades produtivas. Por isso, a busca de conhecimento nas estratégias de integração produtiva está relacionada diretamente com os recursos especializados e tecnológicos.

As políticas externas devem procurar a cooperação técnica. Isto é algo primário na evolução da integração, que ocorre hoje em todo o mundo. Devemos colocar as entidades técnicas brasileiras à disposição de países amigos. Para que eles venham ao Brasil e façam capacitações. Isso permite a formação de *joint-venture* (Representante do setor têxtil).

O que se observa nas entrevistas é que a procura por recursos especializados e tecnológicos é considerada um *método estratégico para as empresas reduzirem custos trabalhistas* e, assim, obterem recursos tecnológicos que deixem suas empresas mais competitivas em escala global.

De acordo com representantes do SENAI, a busca pela qualidade está associada à capacidade de inovação. O governo investe diretamente na integração produtiva, pois esta tem a capacidade de gerar produtos mais competitivos no mercado internacional, devido à capacidade de inovação das empresas brasileiras. Essa estratégia pode ser entendida no estudo de Jarillo (1993), que menciona que o processo de integrar pode afetar a empresa, dando maior eficiência e flexibilidade, como também aumentar a sua capacidade de inovação.

Estimular as empresas é o que fazemos, mas existem as disparidades e as não similaridades entre os países. Isso não pode ser visto como empecilho, mas deve ser visto como uma vantagem. Por exemplo, uma indústria de laticínio não está desenvolvida no Uruguai, mas o país tem um parque fabril instalado, com alguma capacidade. Utilizamos a capacidade tecnológica de uma empresa brasileira, para complementar a cadeia produtiva. A produção será de iogurte ou queijo; vende-se nos dois mercados. O fato de não estar no mesmo nível tecnológico é uma vantagem que facilita a possibilidade de se fazer um subproduto ou submontagem, ou ainda composição industrial, que seja importante para ambas as partes. Isso se deve às inovações que o Brasil desenvolve em diversos setores e que podem complementar a cadeia produtiva de outros países (Representante do MRE).

Como pode ser observada na afirmação do representante do MRE, essa capacidade de inovação *é auxiliada pela disparidade dos países* que geram uma heterogeneidade entre as empresas. Desse modo, encontram-se vários tipos de organizações e a inovação de uma empresa complementa a necessidade de outra que não tem o mesmo nível de desenvolvimento, em uma estratégia de integração produtiva. Assim, as questões estruturais e

tecnológicas podem ser utilizadas em uma hierarquia do valor, adicionando em cada etapa, ao longo da cadeia produtiva, possibilidades de aprendizagem e de mudança tecnológica. Com isso, pode se ter um crescimento da economia dos países do bloco (DULLIEN, 2008)

8.9 O efeito positivo da integração física nas estratégias de integração produtiva

O efeito positivo da integração física é formado pelas categorias intermediárias: (a) pressão por relacionamento com empresas locais; (b) investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado; (c) não vão investir em outro modal, pois ficaria dependente da integração daquele local; (d) as disparidades dentro dos países da América Latina; (e) quanto maior a diferença entre os modais do país, maior a probabilidade de ocorrer a integração; (f) no Uruguai a indústria é pouco desenvolvida; (g) países do MERCOSUL criaram em conjunto o FOCEN; e (h) comparação com outros países mais próximos mostra que o bloco está adiantado no processo de integração física. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 25.

N.	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	N.	CATEGORIAS FINAIS
43	<i>Pressão por relacionamento com empresas locais.</i>	H2d	<i>O efeito positivo da integração física nas estratégias de integração produtiva</i>
44	<i>Investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado.</i>		
45	<i>Não vão investir em outro modal, pois ficaria dependente da integração daquele local.</i>		
46	<i>As disparidades dentro dos países da América Latina.</i>		
47	<i>Quanto maior a diferença entre os modais do país, maior a probabilidade de ocorrer à integração.</i>		
48	<i>No Uruguai a indústria é pouco desenvolvida.</i>		
49	<i>Países do MERCOSUL criaram em conjunto o FOCEN.</i>		
50	<i>Comparação com outros países mais próximos mostra que o bloco está adiantado no processo de integração física.</i>		

Quadro 25: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H2d

O primeiro fator evidenciando a relação positiva entre integração física e estratégias de integração produtiva, segundo a análise de conteúdo, foi a categoria intermediária ***pressão por relacionamento com empresas locais***. Segundo o representante do SEBRAE, há uma pressão dos governos de vários países do mundo para que sejam desenvolvidas políticas de integração. No Brasil, essa pressão é grande desde a criação do MERCOSUL. Em 2007, segundo o representante da ABDI, isso passou a ser um ponto estratégico do governo, sendo

adotado como política de estado. A ação pode ser entendida dentro dos estudos de Porter (2004), que alega que muitos governos promovem relacionamentos entre empresas nacionais e internacionais em troca de permissão para estabelecer a fabricação ou as instalações no país de acolhimento, e que tal ação tem acontecido recentemente em vários países do mundo.

O fato dos *investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado* também pode viabilizar projetos maiores de integração. Segundo entrevistado do setor químico, a integração rodoviária é o primeiro passo para a integração produtiva, pois o Brasil tem uma concentração maior de empresas nesse modal. Os investimentos são mais focados aí, devido à dependência da indústria brasileira a este modal.

O problema brasileiro não é a falta de tecnologia em outros modais. O problema é que a integração interna produtiva brasileira é feita pelo modal rodoviário. Consequentemente, procura-se realizar a integração externa pelo mesmo meio (Representante do setor químico).

Para investir em outros modais externos, primeiro o Brasil deve desenvolver este modal internamente. As empresas *não vão investir em outro modal, pois ficaria dependente da integração daquele local*, segundo representante do setor de ferramentas. Para Medeiros (2008), é necessário que o MERCOSUL invista na sua infraestrutura, para se inserir de forma significativa em um modo global de produção compartilhada (MEDEIROS, 2008).

O retorno do investimento é muito arriscado. Não é nem o fato de ser de longo-prazo, mas sim se essas vias vão ser sempre atrativas ou não. Com relação à construção de estradas, existe um conjunto de empresas brasileiras que se interessam, pois estão no mesmo modal (Representante do setor de ferramentas).

Para Dullien (2008), diversos processos produtivos modernos utilizam sistema de gerenciamento *just in time*, que necessitam de rotas de transporte confiáveis, o que nem sempre é garantido nas relações entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai. No entanto, *as disparidades dentro dos países da América Latina* demonstram ser um dos grandes indutores para o processo de integração física. Os países da região têm uma planta industrial heterogênea, o que poderia ser visto como um problema. Porém, no caso de integração produtiva, *quanto maior a diferença entre os modais do país, maior a probabilidade de ocorrer a integração*, já que uma não compete diretamente com a outra, segundo entrevistado do setor de ferramentas. Por exemplo, a malha industrial brasileira não é semelhante a da Argentina. A Argentina deixou de investir em setores importantes nas últimas décadas, o que

diminuiu sua capacidade produtiva. Há uma série de indústrias argentinas que tem um custo produtivo muito alto, gerando baixa competitividade no mercado. A Argentina precisa realizar um esforço para aumentar sua capacidade de produção, e uma integração produtiva com o Brasil propiciará uma maior capacidade competitiva dos seus produtos.

Segundo representante do MRE, no caso do *Uruguai, a indústria é pouco desenvolvida*, sendo baseada em pequenas e médias empresas. Uma integração produtiva com Brasil e Argentina complementaria a indústria local, aumentando a produção de riquezas do país. Desse modo, uma indústria de laticínio, que não está desenvolvida no Uruguai, porém possui capacidade fabril instalada, poderia desenvolver sua capacidade através de uma parceria tecnológica com uma empresa brasileira, complementando o ciclo com a cadeia produtiva da Argentina. A produção será de iogurte ou queijo, tendo possibilidade de vendas nos três mercados. O fato de não estar no mesmo nível tecnológico é uma vantagem que facilita a possibilidade de estabelecer um subproduto, submontagem ou composição industrial que seja importante para ambas as partes, como mencionado na categoria final *conhecimento e tecnologia*.

Para o entrevistado do setor automotivo, a logística do MERCOSUL necessita de melhorias, mas se for *comparar com outros países mais próximos, o bloco está adiantado no processo de integração física*.

A logística, hoje, inviabiliza algumas de nossas atividades, até porque o nosso continente é carente de logística. Mas isso não é só no MERCOSUL, é em toda América. Se tu fores aos países andinos é pior, é terrível. Lá as estradas são precárias, tem quarenta ou cinquenta anos que não são reformadas. Então, essa integração tem que existir, com uma boa logística, para essa integração ser mais eficaz e mais tentadora para os empresários. Em se tratando de logística, o MERCOSUL está à frente do restante dos países da América do Sul (Representante do setor Automobilístico).

O problema da integração produtiva brasileira na América Latina esbarrar sempre no problema da infraestrutura de outros países está sendo resolvido, segundo representante da ABDI. Para que esse não seja um problema tão grande, *países do MERCOSUL criaram em conjunto o FOCEN* (Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento Estrutural do MERCOSUL), que tem o intuito de auxiliar o financiamento de programas para promover a convergência estrutural, desenvolver a competitividade, promover a coesão social (em particular das economias menores e regiões menos desenvolvidas), apoiar o funcionamento da estrutura institucional, e apoiar o fortalecimento do processo de integração. Esse fundo tem contribuição dos estados participantes, onde o Brasil entra com 70%, a Argentina 27%, o

Uruguai 2% e o Paraguai 1%. Na utilização do fundo financeiro, é invertida a proporção, privilegiando os países que têm uma estrutura mais precária. O fundo tenta movimentar o sistema econômico e nivelar os países, como no Paraguai, por exemplo, onde diversos investimentos são feitos com ele: pontes, estradas, construção civil, entre outros. A ideia dos programas é estruturante, pois busca minimizar a discrepância entre os países ao longo do tempo.

8.10 O efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva

O efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) questões legais intranacionais ainda não foram harmonizadas; (b) a variação do câmbio ainda depende de crises que acontecem em outras partes do mundo; (c) há a concorrência direta ao mercado interno; (d) existe a remoção das barreiras tarifárias nas fronteiras; e (e) existe, ainda, a procura de parceria de integração com países de outras partes do mundo. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 26.

<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS</i>	<i>N.</i>	<i>CATEGORIAS FINAIS</i>
51	<i>Questões legais intranacionais ainda não foram harmonizadas</i>	<i>H2e</i>	<i>O efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva</i>
52	<i>Variação do câmbio ainda depende de crises que acontecem em outras partes do mundo</i>		
53	<i>Há a concorrência direta ao mercado interno.</i>		
54	<i>Existe a remoção das barreiras tarifárias nas fronteiras.</i>		
55	<i>Existe, ainda, a procura de parceria de integração com países de outras partes do mundo.</i>		

Quadro 26: Codificação e derivação da análise de conteúdo da *H2e*

Um dos principais objetivos do MERCOSUL é que os benefícios da integração regional se estendam a todos os seus membros e, para isso, é preciso estimular a complementaridade entre diferentes elos das cadeias regionais de valor, procurando a efetiva incorporação da produção dos países de menor tamanho econômico, relativo aos processos produtivos de todos os sócios, segundo o representante de ABDI. Dessa forma, o processo se constitui em mais um instrumento para a superação das assimetrias existentes no bloco, segundo o entrevistado do MRE. A integração produtiva encontra, atualmente, barreiras decorrentes das diferenças de capacitação em nível gerencial, pois as *questões legais intranacionais ainda não foram harmonizadas*. Isso gera, na opinião dos respondentes,

falhas de mercado (como a questão cambial) e problemas nas barreiras não-tarifárias na fronteira. Medeiros (2008) argumenta que, mesmo que a integração produtiva na América do Sul fosse reconhecida como uma necessidade urgente, as normas constitucionais dos países, a precária inserção externa de suas economias e a instabilidade macroeconômica dela decorrente impediriam a evolução de tal integração. Para o representante do MRE, a promoção da PDP (Política de Desenvolvimento Produtivo) tem alta capacidade de planejamento, média capacidade de execução e baixa capacidade de controle. O que evidencia diretamente o efeito negativo da imposição legal nas estratégias de integração produtiva.

A questão cambial, para os representantes das firmas, é a que tem a maior importância e tem impedido a evolução da integração produtiva no MERCOSUL. Para o representante do setor calçadista, por mais que se tenha uma estabilidade da questão cambial nos países do bloco, esta ainda é motivo de preocupação, pois a *variação do câmbio ainda depende de crises que acontecem em outras partes do mundo*. Por depender de fatores externos (como outras partes do mundo), a integração produtiva no MERCOSUL passa a ter como *concorrente direto o mercado interno*. Quando o câmbio está favorável, os investimentos são redirecionados para o mercado interno, como pode ser observado no trecho abaixo das entrevistas dos responsáveis do setor de calçados e de moda:

Começamos aqui na empresa com o foco mais na exportação e depois procuramos a integração produtiva. Só que, claro, agora, por causa da questão cambial, nossos investimentos estão desfavoráveis. Devido a esse fato, pensamos até em investir no mercado interno. Mas a gente nunca deixou a exportação e a integração de lado, continuamos lá com os nossos colaboradores e representantes, participando e investindo em feiras. Agora a gente vai começar a investir um pouco em propaganda na Europa também, mas eu diria que agora para o verão o foco é Brasil. (Representante do setor de calçados).

A taxa cambial ficou ruim e também já havia sinais da economia americana. Isso já nos mostrava que a situação já estava ficando complicada. Infelizmente, a crise chegou e a resposta foi esperar passar o que está acontecendo, pois qualquer ação que eu faça não vai surtir efeito, como descontos, inovação, novos padrões de qualidade. Nada resolve. Na verdade, o mercado se encolhe e isso assusta tanto a empresa quanto nossos parceiros na América do Sul (Representante do setor da moda).

É interessante fabricar em dólar. Quando chegamos e internacionalizamos nossas vendas, observamos isso. Logo depois, é claro, com essa vantagem, fica muito interessante produzir em dólar. Se ganha mais. (Representante do setor da moda).

A viabilidade da integração produtiva, para o representante do setor têxtil, requer a *remoção das barreiras tarifárias nas fronteiras*, bem como a incorporação de mecanismos e incentivos para integrar as empresas dos diversos Estados participantes às cadeias de valor

mais desenvolvidas. Dessa forma, a cooperação intraindustrial setorial é elemento essencial para superar essas falhas de mercado e consolidar a livre-circulação de bens no espaço ampliado. Esse fato poderia incentivar a integração produtiva. Segundo o entrevistado, é necessário que haja uma melhor regulamentação entre os países. “*Só o comércio não vai trazer o desenvolvimento e a riqueza que será dado pela integração produtiva*”.

Enquanto isso não acontece, a estratégia é ***procurar parceria de integração com países de outras partes do mundo***. Byounggho (2004) menciona que, devido a algumas condições internas dos países, o ciclo de vida do produto pode tornar-se instável, fazendo com que algumas firmas procurem locais economicamente mais favoráveis para reposicionar suas atividades. Aliado à possibilidade de se trabalhar no ambiente interno, surge então a possibilidade de fazer integração produtiva com países de outros blocos econômicos. Essa categoria intermediária já foi mencionada em outra categoria final e reaparece na imposição legal como algo que induz negativamente à integração produtiva no MERCOSUL, como pode ser observado na opinião do representante do SEBRAE:

Algumas empresas redirecionam suas atividades produtivas como, por exemplo, para países asiáticos e europeus. Foi o que aconteceu com uma pequena empresa que voltou seus olhos para a Espanha. A gente nunca apoiou essa conduta, mas faturar em Euro motiva as pequenas empresas (Representante do SEBRAE).

8.11 O efeito moderador do tamanho da firma nas estratégias de integração produtiva

A explicação do efeito moderador do tamanho da firma nas de integração produtiva é formado pelas categorias intermediárias: (a) benefícios da integração regional se estendam a todos seus membros; (b) tamanho e volume das atividades que vão ser produzidas; (c) assimetria nas economias e estruturas existentes; (d) a integração deve ser feita em um sentido de ganho coletivo; e (e) grande parte dessas pequenas empresas não tem visão estratégica. A codificação e derivação dessa relação hipotetizada pode ser observada no quadro 27.

N.	CATEGORIAS INTERMEDIÁRIAS	N.	CATEGORIAS FINAIS
56	<i>Benefícios da integração regional se estendam a todos seus membros.</i>	H3	<i>O efeito moderador do tamanho da firma nas estratégias de integração produtiva</i>
57	<i>Tamanho e volume das atividades que vão ser produzidas.</i>		
58	<i>Assimetria nas economias e estruturas existentes.</i>		
59	<i>A integração deve ser feita em um sentido de ganho coletivo.</i>		
60	<i>Grande parte dessas pequenas empresas não tem visão estratégica.</i>		

Quadro 27: Codificação e derivação da análise de conteúdo da H3

Os entrevistados mencionaram que o processo de integração produtiva não deve ser feito apenas pelas grandes empresas. Esse processo deve absorver as pequenas e médias empresas também, pois elas vão ser fundamentais para o sucesso das integrações, segundo o representante da FIERGS. Segundo o entrevistado, um dos principais objetivos do MERCOSUL é que os ***benefícios da integração regional se estendam a todos seus membros*** e, para isso, é preciso estimular a complementaridade entre os diferentes elos das cadeias regionais de valor, procurando a efetiva incorporação da produção dos países de menor tamanho econômico, relativo aos processos produtivos de todos os sócios. Desse modo, pode-se diminuir as assimetrias existentes entre os diferentes segmentos produtivos do bloco.

Para que ocorra a diminuição da assimetria, segundo esse mesmo entrevistado, deve-se estimular o investimento de empresas brasileiras. O Brasil, por ter empresas de maiores portes, deve ser o propulsor dessas iniciativas. Os setores da economia brasileira devem procurar lacunas de mercado importantes, associando-as à estrutura de complementação dos países do bloco, como Paraguai e Uruguai. Assim, os diferentes tamanhos entre empresas vão ajudar a construir uma integração mais forte, menciona o representante da FIERGS.

O processo se constitui em mais um instrumento para a superação das assimetrias existentes no bloco. Alguns segmentos industriais apresentam um crescente comércio intraindustrial, sinalizando uma importante possibilidade de aprofundamento da integração produtiva e da diversificação setorial. Os benefícios da integração dependem, entretanto, do grau em que a expansão do mercado da economia brasileira permite articular um conjunto de iniciativas industriais e de investimento em infraestrutura favorecedoras à diversificação das exportações dos países de menor grau de desenvolvimento; tornando a expansão da corrente do comércio do bloco regional uma forma simultânea de obtenção de uma maior sustentabilidade externa das economias (Representante da FIERGS).

A integração produtiva auxilia na consolidação do mercado e desenvolvimento de cadeias de valor, aumentando o valor agregado das exportações do MERCOSUL. Além disso, supõe o desenvolvimento conjunto de vantagens competitivas intrabloco, de forma que a internacionalização das empresas constitua um mecanismo eficaz para a redução das assimetrias regionais e o desenvolvimento de

cadeias produtivas. Em um panorama econômico dentro do MERCOSUL, marcado pela acirrada competição entre as montadoras, a fragmentação produtiva se tornou um fenômeno recorrente em diversos setores e locais. Atualmente, passou-se a priorizar a especialização naquilo em que se é competitivo e a associação a outras organizações mais eficientes naquilo que se é vulnerável, não deixando dúvidas dos benefícios econômicos acarretados por esta integração (Representante do setor automotivo).

As empresas brasileiras que buscarem a integração produtiva poderão se beneficiar de uma maior eficiência operacional, como menciona o representante do setor automobilístico. A eficiência operacional nas ações de integração produtiva no MERCOSUL, em sua opinião, é influenciada diretamente pelo tamanho e volume das atividades envolvidas. Os benefícios das ações dessa integração são definidos diretamente pelas características administrativas da firma, como volume de importação/exportação e tamanho da firma. Ou seja, a decisão de agir estrategicamente através da integração produtiva não é apenas uma condição do país que vai hospedar as atividades produtivas terceirizadas, mas também do *tamanho e volume das atividades que vão ser produzidas*.

De acordo com representante do setor automotivo, essa é uma característica marcante para ocorrer integração produtiva sem que ocorra uma competitividade entre as empresas parceiras. Para que isso ocorra, tem que existir uma *assimetria nas economias e estruturas existentes*. E isso ocorre quando temos empresas de diferentes tamanhos integrando sua produção. Para o respondente, é preciso apenas tomar cuidado com os benefícios das grandes empresas. A integração precisa ser monitorada pelo governo, para que não se tenha abusos de poder na relação entre as empresas de tamanhos diferentes.

A formação de blocos econômicos possibilita ações em favor da integração. Um processo de integração entre países em desenvolvimento, com economias assimétricas em tamanho e estrutura, não se deve limitar aos aspectos comerciais, e deve tender a eliminar as diferenças de desenvolvimento interno e a evitar a concentração dos benefícios da integração nos agentes de maior tamanho. Nesse sentido, deve-se buscar soluções para a geração de um espaço regional mais integrado, com vistas a melhorar a competitividade geral e, especialmente, de quem teve maiores dificuldades para aceder plenamente aos benefícios da integração. (Representante do setor automobilístico).

Reafirmando o posicionamento do representante da FIERGS, o representante do SEBRAE menciona que o problema desse tipo de modelo, em que assimetria é importante para o sucesso da integração produtiva, é o fato de as empresas que detém um maior poder quererem controlar os menores. Mas isso deve ser evitado, pois *a integração deve ser feita em um sentido de ganho coletivo*, segundo o representante do SEBRAE:

As maiores empresas do MERCOSUL impõem seu poder de compra perante os fornecedores, acarretando em uma vantagem competitiva frente aos concorrentes, tendo em vista que a mesma reflete no preço final do produto. Dessa maneira, pressionadas por grandes empresas, as pequenas e médias precisam diminuir o seu lucro para venderem mais ou venderem menos e manterem o preço praticado anteriormente. Essa força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade. Assim, os compradores têm poderes se as compras do setor são de grande volume, se os produtos a serem comprados são padronizados e sem grande diferenciação, se as margens de lucro do setor são estreitas ou quando a opção de o próprio comprador fabricar o produto é financeiramente inviável. O que precisa ser feito é uma ação de ajuda a essas pequenas empresas; na forma de deixarem elas mais organizadas administrativamente, para poderem fazer parte da parceria sem perderem (Representante do SEBRAE).

Com base no comentário feito pelo representante do SEBRAE, observa-se que é importante capacitar as pequenas empresas, pois muitas dessas (principalmente, em países como Paraguai e Uruguai) não têm uma filosofia de estratégia competitiva. Segundo o entrevistado da área da moda, quando se tem uma empresa grande procurando parcerias de integração produtiva, uma das grandes dificuldades é fazer com que as pequenas incorporem os objetivos estratégicos de se fazer uma parceria. ***Grande parte dessas pequenas empresas não tem visão estratégica***, dificultando parcerias mais duradouras.

Eu te digo assim: as que têm planejamento, muitas não executam ou executam parcialmente, é o que eles alegam. Então, se não dá tempo para ter um planejamento estratégico, eles fazem um bom produto e ponto. (Representante do Setor da Moda).

Noventa e nove por cento das empresas não têm planejamento estratégico. Elas não têm plano de negócio, elas não têm análise crítica do mercado. São oportunidades pontuais, então assim estou abrindo meu negócio. Vou abrir meu negócio, estou atravessando a rua, tropeço, esbarro em você, paro para conversar. Você me apresenta uma oportunidade de negócio e eu acho interessante essa oportunidade e sigo desenvolvendo. Entendeu? Não há um planejamento em si. Ta, então você acha que o governo tem algum incentivo especial para essas pequenas empresas, tem até para mercado interno, eu sei que tem. Eu lhe diria o quê? Eu sei que tem, mas são poucos e aí vem aquela questão, por exemplo, esse novo projeto do governo federal da APEC (que foi considerada em 2010 a melhor agência de promoção do mundo) é totalmente gratuito e a nossa maior dificuldade é a de prospecção de empresas (Representante do setor de calçados).

Desse modo, observa-se que o tamanho da empresa modera as relações entre os fatores elaborados na teoria da firma/blocos econômicos e a integração produtiva no MERCOSUL. E, para isso, o MERCOSUL precisa investir na capacitação das pequenas empresas, pois isso é o que permitirá às grandes e às pequenas empresas do bloco competir com as grandes potências do mundo. Segundo o respondente do SEBRAE, para eles serem competitivos com outros países, por exemplo, a China, que invade direto o nosso mercado, eles têm que segmentar a produção aqui no Brasil, deixando no país algumas áreas mais avançadas, com uma

tecnologia mais forte, e o resto dessa integração pequena em outros países da América do Sul, como Paraguai e Uruguai, por exemplo, que têm micro e pequenas empresas. Segundo esse representante, a própria Argentina já tem um estudo setorial que evidencia a falta de planejamento de pequenas empresas para complementar a parte produtiva dela.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a natureza complexa da integração produtiva, é possível afirmar, depois da análise do modelo e dos comentários dos entrevistados, que a América do Sul aproxima-se muito mais de um modelo de caráter cooperativo e consensual do que propriamente de um modelo de integração. Embora os países do bloco estejam fazendo a sua parte, investindo em infraestrutura para o escoamento da produção, e estabelecendo regras tarifárias específicas, as empresas ainda enxergam com certa restrição a integração produtiva na América do Sul.

Como descrito pelos entrevistados, algumas grandes empresas realizam a integração intrafirma. De certa forma, grande parte dessas empresas já trabalhava com a cadeia produtiva descentralizada há muitos anos. No entanto, desde a formação do MERCOSUL, os seus países-membros já coletaram bons resultados na evolução das relações de seus setores produtivos, inclusive ocorrendo incremento nas transações regionais. Isso pode ser visto como um importante sinalizador também para toda a América Latina.

Com relação à ação brasileira, esta pode ser entendida, de acordo com alguns entrevistados, como uma reorganização regional de integração, de natureza intergovernamental. De certa forma, o Brasil, por ser o país mais desenvolvido e estruturado economicamente e tecnologicamente, assumiu o papel principal no incentivo à integração produtiva. Se o objetivo é um MERCOSUL mais forte, visando a se fortalecer frente a outros blocos mundiais, é de fundamental importância não só os investimentos em infraestrutura, mas também em capacitação tecnológica dos países menos industrializados, mencionam os entrevistados. As condições ofertadas pelos países da América do Sul envolvem, muitas vezes, mercados desconhecidos e com estruturas organizacionais familiares, como mencionado na base teórica e, aliado a essas condições, a produção local pode fornecer um diferencial competitivo para as firmas, pois, além de conhecer melhor o mercado, elas podem competir com firmas existentes dentro dos mercados de atuação.

Além desse fato, observou-se que diferentes perspectivas interferem nas aproximações entre as firmas dos países-membros: os tipos de indústrias existentes em cada país; o tamanho dessas firmas; as experiências de exportações; e os destinos da produção. Devido a isso, existem implicações importantes para as firmas dos países, na medida em que essas se abrem para a opção por inserção regional, sem comprometer a competitividade internacional. A

criação de um mercado integrado abre novas possibilidades de investimentos para as firmas nacionais e multinacionais, e também possibilita a redefinição dos padrões de venda e de associação no bloco.

Segundo os entrevistados, é preciso entender que o processo de integração produtiva não avançou o suficiente para garantir a remoção dos entraves de natureza física e burocrática que afetam os fluxos comerciais entre os países do MERCOSUL. Embora a integração produtiva seja uma necessidade crescente, e, simultaneamente, uma oportunidade para as firmas industriais, essas iniciativas dificilmente se desenvolverão espontaneamente, especialmente quando levam em conta os seus condicionantes históricos, estruturais e institucionais.

Constatou-se, então, nesse trabalho, ao responder a pergunta de pesquisa, que a integração produtiva no MERCOSUL trata-se de um tema evidente, especialmente pelas complexas relações existentes nos fatores que antecedem (influenciam) sua prática. Como pode ser depreendida na base teórica e na análise dos resultados, a materialização dos benefícios da integração envolve não apenas a liberalização dos fluxos de comércio e produção, mas todo um profundo processo de reorganização estratégica da estrutura produtiva das empresas e dos países membros do MERCOSUL. Desse modo, esse estudo pretendeu contribuir para a discussão dos estudos de internacionalização da produção em blocos econômicos, incentivando futuros debates que venham a contribuir para a evolução deste campo.

O estudo em questão visou analisar as relações funcionais que influenciam nas estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, com base em dois campos de estudo: teoria da firma e formação de blocos econômicos. Fundamentados no referencial teórico, foram avaliados oito construtos, dentro destes campos de estudo, através da técnica de equações estruturais. A partir do ajuste no modelo, foram analisadas nove hipóteses teóricas, discutidas inicialmente na revisão da literatura. Logo após a coleta de dados quantitativa, os resultados analisados verificaram que a adoção estratégica de integração produtiva no MERCOSUL sofre interferência direta de sete construtos. Em seguida, foi realizada a pesquisa qualitativa, através das entrevistas, com o intuito de interpretar, juntamente com a base teórica, as relações funcionais entre os construtos e a estratégias de integração produtiva. Para entender melhor como se comporta essas relações, foram propostos quatro objetivos específicos (que ajudam a alcançar o objetivo geral e a responder a pergunta de pesquisa), que são explicados na seqüência.

(a) Identificar os fatores associados à natureza da firma, que interferem nas estratégias de integração produtiva.

Com base no referencial teórico proposto, foram avaliados três construtos relacionados à natureza da firma. A partir do ajuste no modelo, foram analisadas as três hipóteses mencionadas na revisão. Com base nos resultados obtidos, pode-se verificar que a adoção estratégica de integração produtiva no MERCOSUL sofre interferência direta dos três construtos, no entanto uma hipótese teve influência contrária ao mencionado na teoria.

Na modelagem de equações estruturais, ficou constatado que os pressupostos comportamentais são um dos fatores que interferem negativamente na adoção estratégica de integração produtiva, ou seja, o oportunismo e a racionalidade limitada das firmas são restrições à formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Essa afirmação pode ser feita, segundo os entrevistados, devido a questões relacionadas: ao custo elevado de coordenar no MERCOSUL; à eficiência operacional precária no entrelaçamento da malha produtiva; aos custos associados à produção, apesar de baixos, em pequenos países não serem competitivos em uma escala global; às parcerias entre países do MERCOSUL terem mostrado o potencial de competitividade baixo; à existência da procura da vantagem individual e do interesse próprio; ao fato dos objetivos e estratégias das empresas não serem sempre complementares; à existência de integração produtiva fora do bloco; e à ocorrência de parcerias produtivas em países distantes.

Com relação às características das transações, esta foi confirmada no estudo em questão, porém com o sinal contrário, demonstrando que as características das transações entre firmas interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL; diferentemente do que foi proposto na argumentação da base teórica. Desse modo, pode ser constatado que as características das transações entre firmas interferem positivamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Ou seja, as especificidades dos ativos envolvidos, a frequência com que ocorrem as transações e o nível de incerteza influencia a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Os elementos que reforçam essa análise, segundo os entrevistados, são: o fato da integração produtiva no bloco ser mais um fator intrafirma do que um fator interfirma; a busca entre as empresas por saber quais itens serão produzidos em cada país, e como será feita a transferência entre os países; o fato do financiamento dado pelo governo não ser a fundo perdido; a busca estratégica por um produto com uma qualidade superior aos existentes no mercado; o fato das atividades de produção dos países dos blocos serem complementares; a

procura por transações diferentes ser influenciada pela instabilidade do mercado; e a existência da integração de barganha intrafirma.

Já o construto do ambiente institucional foi confirmado demonstrando que a regulação das atividades existente nas decisões das firmas dentro de contexto tende a restringir a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Esse argumento é respaldado pela teoria analisada e justificado pelos entrevistados segundo: as circunstâncias competitivas internacionais que impõem novos modelos de produção; a escolha estratégica de proximidade com mercados de consumo maiores; as condições internas do país, que, em alguns momentos, são mais atrativas do que as do MERCOSUL; o processo lento de integração produtiva no MERCOSUL; e o fato do MERCOSUL ainda se enquadrar na condição de união aduaneira.

(b) Identificar os fatores associados à formação de blocos econômicos, que interferem nas estratégias de integração produtiva.

A base teórica propôs cinco construtos relacionados à formação de blocos econômicos. A partir do ajuste no modelo, foram analisadas as cinco hipóteses. Com base nos resultados obtidos, pode-se verificar que a adoção estratégica de integração produtiva no MERCOSUL sofre interferência direta de quatro construtos. No entanto, duas hipóteses tiveram influências contrárias ao mencionado na teoria, e uma não pode ser medida, pois não foi verificada no modelo, segundo a coleta de dados realizada.

Em um primeiro momento, foi realizada a análise da relação entre receptividade local e a formação de estratégias de integração produtiva. Com base nos resultados encontrados, não se pode afirmar que os fatores históricos, como barreiras linguísticas e culturais, impendem à formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Desse modo, não pode ser medida a interferência da receptividade local nas estratégias de integração produtiva. Assim, esse construto não foi considerado dentro do novo modelo e foram descartadas as estimações de suas relações. A explicação da falta de evidências para medir a relação entre receptividade local e formação de estratégia de integração produtiva no MERCOSUL pode ser justificada pelos entrevistados, porque o fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países da América Latina e as estruturas produtivas são pouco conectadas com o comércio internacional. Além disso, a economia dos países do MERCOSUL é centrada na exportação de *commodities* e no baixo grau de industrialização. Alguns entrevistados também mencionaram que as diferenças históricas estão ficando no passado.

No que tange ao construto multilateralismo, a hipótese foi analisada, no entanto, seus resultados evidenciam uma relação inversa à proposta fundamentada na teoria. Desse modo, o esforço mundial das nações para se unirem através de acordos multilaterais em detrimento aos acordos bilaterais não restringe a formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Para os entrevistados, essa relação positiva pode ser justificada pelo fato de as diferenças entre os membros do MERCOSUL estarem diminuindo com o tempo; por existir a busca de regionalismo para se defender de outros regionalismos no mundo; pelo Brasil funcionar como um roteador dos países do MERCOSUL; pela criação do PSCI (Programa de Substituição de Importações Competitivas) e pelo fato de o receio do “avanço imperialista brasileiro” já ter sido desmistificado.

O construto conhecimento e tecnologia foi avaliado e sua hipótese confirmada na prática, implicando dizer que a busca de novos conhecimentos e tecnologias faz com que os países procurem mais trocar informações, aumentando, assim, as possibilidades de formação de estratégias de integração produtivas no MERCOSUL. Para os entrevistados, alguns fatores justificam essa relação positiva: o enfoque estratégico em países da América Latina, Caribe e África; a cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais; a promoção de investimento externo brasileiro; o entrelaçamento da malha industrial do Brasil com os seus pares; o ganho de escala; o método estratégico para as empresas reduzirem custos trabalhistas; a capacidade de inovação é auxiliada pela disparidade dos países e a produção de subcomponentes pode ganhar em escala e mão de obra qualificada.

Com relação à integração física, a sua hipótese não foi confirmada segundo a teoria. No entanto, sua relação teve um sentido positivo, demonstrando que a integração física interfere negativamente na formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Segundo os entrevistados, as evidências da relação positiva podem ser justificadas pela: pressão por relacionamento com empresas locais; investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado; disparidades dentro dos países da América Latina; quanto maior a diferença entre os modais do país, maior a probabilidade de ocorrer a integração e países do MERCOSUL criarem em conjunto o FOCEN.

Por fim, a relação do construto imposição legal foi confirmada, sendo constatado que as regras nas transações de determinados produtos tornam mais complexas as transações comerciais, diminuindo a possibilidade da formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Segundo os entrevistados, as evidências podem ser constatadas, pois: questões legais intranacionais ainda não foram harmonizadas; a variação do câmbio ainda depende de crises que acontecem em outras partes do mundo; há a concorrência direta do mercado

interno; existem problemas na remoção das barreiras tarifárias nas fronteiras; e existe, ainda, a procura de parceria de integração com países de outras partes do mundo.

(c) Analisar se o tamanho da firma modera as relações dos fatores que interferem na integração produtiva.

No que diz respeito à hipótese que o tamanho diferente das empresas existentes no MERCOSUL irá moderar as relações entre os fatores e as estratégias de integração produtiva, esta foi confirmada na pesquisa de campo. Desse modo, constatou-se que o fato de uma firma ter um número menor ou maior que 99 funcionários moderam as relações entre: teoria da firma/ blocos econômicos e formação de estratégias de integração produtiva no MERCOSUL. Segundo os entrevistados, existem afirmações que comprovam o efeito moderador das empresas, que podem ser visualizadas: pelos benefícios da integração regional que se estendam a todos seus membros; pelo tamanho e volume das atividades que vão ser produzidas diferenciadamente; pela existência de uma forte assimetria nas economias e estruturas existentes; pela divulgação e integração produtiva no bloco feita através de ganho coletivo; e por grande parte das pequenas empresas não terem visão estratégica. Além dessas afirmações feitas pelos entrevistados, as distâncias da aglomeração industrial são relativamente pequenas, existem diferentes tipos de setores e diferentes tamanhos de firmas, e os incrementos produzidos favorecem as redes produtivas locais. Esses achados corroboram com os argumentos teóricos, que sugerem que os diferentes tamanhos de firma moderam as relações estratégicas de integração produtiva no MERCOSUL.

(d) Analisar o impacto dos fatores ligados à natureza da firma e à formação de blocos econômicos nas estratégias de integração produtiva.

No que tange aos impactos gerados pelos fatores nas estratégias de integração produtiva no MERCOSUL, quatro tiveram a confirmação das hipóteses, sendo que o efeito hipotético teve o mesmo sinal do efeito observado (*H1a; H1c; H2c e H2e*). Com relação às três outras hipóteses (*H1b; H2b e H2d*), estas tiveram o efeito contrário, ou seja, o efeito hipotético foi inverso ao efeito observado. E isso fez com que tais hipóteses fossem rejeitadas. No entanto, elas foram consideradas, por suas relações representativas e por influenciarem diretamente a formação de estratégias de integração produtiva. Já a hipótese que media a afinidade entre receptividade local e estratégias de integração produtiva (*H2a*), teve que ser retirada do modelo, devido à baixa representatividade da sua relação. Por fim, a hipótese da moderação pelo tamanho da firma (*H3*) foi confirmada, porém sem a definição de uma

direção para todas as relações. A definição da direção e a intensidade da influência variou em cada uma das relações, demonstrando que há a presença do efeito moderador.

A hipótese que avaliou a relação entre os pressupostos comportamentais e a integração produtiva teve um valor negativamente fraco; corroborando com os textos analisados de Coase (1937), Barney e Hesterley (2004), Simon (1945), Penrose (1965), Cohen e Cybert (1965), e Williamson (1979, 1983, 1985, 1996), que postulam sobre os pressupostos comportamentais. Também a relação existente entre o ambiente institucional e a integração produtiva teve um efeito observado negativo, em concordância com a base teórica de Ménard (2004), North (1990), Penrose (1959), e Barney e Hesterley (2004).

A relação entre o construto conhecimento e tecnologia teve um efeito positivo moderado em relação à integração produtiva, corroborando com os teóricos Carter e Narisiman (1990), Hanfield (1994), Fraering e Sammer (1999), Han *et al.* (2008), Jarillo (2003), Sharma e Blomstermo (2003), Eriksson *et al.* (2000), Jones (1999), Dias (2005), Medeiros (2008), Dullien (2008), Eriksson *et al.*, (1997), Lindstrand *et al.* (2009), e Johanson e Vahlne (2006). No que tange à relação entre imposição legal e integração produtiva, essa foi moderadamente negativa, confirmando os achados propostos na base teórica por Hadjikhani (2000), Abrunhosa (1999), Flôres (1997), Porter (2004), Byoungcho (2004), Tavares de Araújo e Tineo (1998), Manson-Jones (2000), Cho e Kang (2001), Byongcho (2004), Christopher *et al.* (2006), Dullien (2008), e Medeiros (2008).

Com relação às características das transações, essas não tiveram a mesma relação hipotetizada com a integração produtiva. O efeito observado foi moderadamente positivo, não sendo então confirmadas no estudo as relações mencionadas por Coase (1937), Barney e Hesterley (2004), Williamson (1979, 1983, 1985, 1996), Knight (1972), e Schumpeter (1982). Do mesmo modo, a relação entre multilateralismo e integração produtiva não foi confirmada. Assim, a base teórica de Frankel (1997), Cable (1994), Yeats (1998), Becker e Suarez (2001), Corrêa (2001), Klonf (2005), Chang e Winter (1999), Machado (2008), Veiga (1998), Medeiros (2008), e Dullien (2008) não explicou o efeito positivo da relação.

Por fim, a relação entre integração física e estratégias de integração teve um efeito inverso ao mencionado na base teórica, com uma relação positiva fraca, discordando, então, dos autores Becker e Suarez (2001), Klonf (2005), Krugman (1992), O'Loughlin e Anselin (1996), Trento e Monczka (2003), Cohen e Mallik (1997), Han *et al.* (2008), Kravis, 1970, Jarillo (1993), Rajagopalan e Malhotra (2001), Cho e Kang (2001), Carter e Narisiman (1990), Jones e Kierzhowski (2005), Dullien (2008), Medeiros (2008), e Dullien (2008).

Em comparação com outros modelos de equações estruturais existentes em diversos campos de conhecimento, observou-se que o número de hipóteses explicadas pela teoria foi baixo, cinco de um total de nove. Isso implica em dizer que 55,6% das hipóteses são justificadas pela teoria. Ao serem questionados sobre tal fato, os entrevistados mencionaram que isso pode ser explicado por três motivos: os dois primeiros associados ao *status quo* das teorias de internacionalização da produção, e, o último, a rápida evolução, nos últimos anos, das políticas e práticas de integração produtivas no MERCOSUL.

- A primeira justificativa dada pelos entrevistados remete ao fato da existência de uma pluralidade de estudos na área de internacionalização da produção, impedindo o aprofundamento do estudo da abordagem específica da integração produtiva. Por um lado, para os entrevistados esse fato é importante para a diversificação dos estudos. Por outro, faz com que alguns assuntos não sejam explorados profundamente.
- A segunda justificativa dada pelos entrevistados relata que os estudos que interpretam esses fenômenos são oriundos do tema “formação de blocos econômicos”. Grande parte dos estudos associados a esse tema traz características de blocos econômicos mais estudados no mundo: União Européia e NAFTA, ou seja, são estudos predominantemente estrangeiros. Por não termos uma literatura específica que estuda a integração produtiva no MERCOSUL, ainda esse fenômeno se torna desconhecido. Desse modo, o uso da literatura predominantemente estrangeira para explicar esse fenômeno acaba gerando *viés* de erros, que podem influenciar na má formação dos construtos para análise.
- Por fim, a terceira justificativa dada pelos entrevistados refere-se ao fato de o fenômeno da integração produtiva no MERCOSUL ter acelerado no ano de 2007 e faltar ainda evidências práticas e teóricas. Apesar de seu alicerce estar no início da proposta do MERCOSUL, o que remete aos anos oitenta do século passado, teve uma evolução considerada apenas nos últimos cinco anos. Pelo fato de ser um fenômeno recente à integração produtiva no MERCOSUL e de trazer novas relações a serem estudadas, torna-se um fenômeno novo nas agendas de discussão dos empresários e dos acadêmicos sul-americanos.

9.1 Contribuições da Pesquisa

O presente estudo fornece, como base teórica e empírica, um modelo aplicado com fatores que antecedem a adoção estratégica de integração produtiva no MERCOSUL,

unificando, dessa forma, o entendimento das relações funcionais acerca dos oito construtos relacionados. Apesar de o estudo apresentar uma visão parcial dos respondentes e de um provável *viés* da análise dos métodos quantitativos, acredita-se que uma de suas maiores contribuições encontra-se na proposta de junção dos construtos encontrados, presentes isoladamente nos trabalhos de diversos autores. Estabelecendo, a partir desse relacionamento, a possibilidade de uma compreensão mais profunda do processo de integração produtiva no MERCOSUL.

Desse modo, os resultados encontrados nessa pesquisa são relevantes, tanto para a academia como para a prática. Para a academia, pois contribuem com o desenvolvimento teórico do campo de pesquisa em estratégias de integração produtiva. Nota-se que esse é um desafio extremamente importante para a comunidade acadêmica, pois é um campo tradicional que tem evoluído em grande escala nos últimos anos. Para a prática, o modelo será referência útil para as instituições públicas dos países membros do MERCOSUL desenvolverem suas políticas e ações.

9.2 Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Novas análises são estimuladas, visando a superar as limitações deste estudo. Entre as limitações, podem ser citadas o fato de a amostra não ser probabilística e o local de atuação se restringir às empresas brasileiras, devido às características intrafirma de indução ao processo de integração. No que se referem a estudos futuros, investigações em outros países do bloco permitiriam comparar os resultados em função das especificidades locais, bem como a incorporação de outras variáveis poderiam representar um avanço na construção do modelo.

Além disso, sugere-se a análise futura das novas relações encontradas no modelo final, que envolviam diretamente as afinidades entre alguns construtos que tiveram covariância significativa: (a) pressupostos comportamentais e multilateralismo (+0,14); características das transações e imposições legais (-0,19); integração física e imposições legais (+0,27); características das transações e conhecimento e tecnologia (+0,31); ambiente institucional e integração física (+0,26).

REFERENCIAS

ABDI – Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Complementariedad Productiva entre Argentina y Brasil**: Detección de Sectores Estratégicos para el Abordaje de Negocios Conjuntos, Maio de 2011.

_____. **Integração Produtiva: caminhos para o MECOSUL**. Disponível em: www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf Acessado em: 21 de março de 2010.

ABRUNHOSA, Ana Maria. Acordos de integração regional: um obstáculo ou um complemento no comércio internacional? **Notas Econômicas**, N.13, p. 66- 73,1999.

ALGUIRE, Mary S.; FREAR, Carl R. e METCALF, Lynn E. An Examination of the Determinants of Global Sourcing Strategy. **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 09, N. 2, p.62-76, 1994.

ALMEIDA, P. R. Uma nova arquitetura diplomática?: Interpretações divergentes sobre a política externa do Governo Lula (2003-2006). **Revista Brasileira de Política Internacional**, Nº 1, p. 95-116, 2006.

AKESSON, Johan; JONSSON, Patrik; EDANIUS- HALLAS, Robert. An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 37, N. 9, p. 740-762, 2007.

ANDERSON, J. C.; GERBING, D. W. Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, Vol. 103, N. 3, p. 411-423, 1988.

ARNOLD, U. Organization of global sourcing: ways towards an optimal degree of centralization. **European Journal of Purchasing & Supply Management**, N.5, p.167-174, 1999.

ASSAF, Michael; BONINCONTRO, Cynthia; JOHNSEN, Stephen. **Global Sourcing & Purchasing Post 9/11**: New Logistics Compliance Requirements and Best Practices. New York, J.Ross Publishing, 2006.

AOKI, M. **Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy**, Cambridge University Press. 1988.

_____. Towards an Economic Theory of the Japanese Firm. **Journal of Economic Literature**, March, v. 26, 1, 1990.

AXINN, Catherine N.; MATTHYSSENS, Paul. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**. Vol. 19, N.5, p. 436-449, 2001.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BAPTISTA, L. O.; MERCADANTE, A. A.; CASELLA, P. B. **MERCOSUL: das negociações à implantação**. 2ªed. São Paulo: LTR Editora, 1998.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 2ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

_____.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: Nota técnica In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, Vol.3, p.131-179, 2004

BECKER, Kip; SUAREZ, Marlene De La Cruz. Trade Creation and Trade Diversion for Mercosur. **Journal of Euromarketing**, Vol. 10, N.2, p.67-101, 2001.

BID-INTAL – Banco Interamericano de Desenvolvimento - Instituto para integração da América Latina e Caribe. **Informe MERCOSUL N. 14**. Buenos Aires: BID-INTAL, 2010.

BIRD, A.; STEVENS, M.J. Toward an emergent global culture and the effects of globalization on obsolescing national cultures. **Journal of International Management**, Vol. 9 N. 4, p. 395-407, 2003.

BIRKINSHAW, J. How Multinational subsidiary mandates are gained or lost. **Journal of International Business Studies**, Vol. 27, N.13, p. 467-495, 1996.

BHAT, S.; NARAYANAN, K. Technological Efforts, Firm Size and Exports in the Basic Chemical Industry in India. **Oxford Development Studies**, Vol. 37, N.2, p. 145-169, 2009.

BYOUNGHO, Jin. Achieving an optimal global versus domestic sourcing balance under demand uncertainty. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 24, N. 12, p. 1292-1305, 2004.

BOLLEN, K. **Structural equations with latent variables**. New York: John Wiley, 1989.

BOZARTH, C.; HANDFIELD, R; DAS, A. Stages of global sourcing strategy evolution: an exploratory study. **Journal of Operations Management**, Vol. 16, p.241–255, 1998

BUCKLEY, P.J. e CASSON, M.C. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: Homes & Meier, 1976.

_____. The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years. **Journal of International Business Studies**, Vol. 40, p.1563–1580, 2009.

CABLE, Vicenti. **Trade blocs? The future of regional integration**. London: The Royal Institute of International Affair, 1999.

CALFAT, Germán; FLÔRES JR, Renato G. The EU–Mercosul Free Trade Agreement: Quantifying Mutual Gains. **JCMS**, Vol. 44, N. 5, p. 921–945, 2006.

CAMUFFO, Arnaldo e FURLAN, Andrea. Routes towards supplier and production network internationalization. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 27, N. 4, p. 371-387, 2007.

CASACUBERTA, Carlos; GANDELMAN, Nestor; SOTO, Raimundo. Long-run growth and productivity changes in Uruguay: Evidence from aggregate and industry level data. **International Journal of Development Issues**, Vol. 6 N. 2, p.106-124, 2007.

CASTILO, J. del; SAUTO, R. La integración de los procesos productivos en la UE: El caso de España. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.

CARRANZA, Mario E. Clinging together: Mercosur's ambitious external agenda, its internal crisis, and the future of regional economic integration in South America. **Review of International Political Economy**, Vol. 13, N.5, p. 802-829, 2006.

CARTER, J. R, e NARASIMHAN, R. Purchasing in the international marketplace: implications for operation. **Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol., 1, N. 2, p. 2-11, 1990.

CHANG, Won; WINTERS, Alan. How Regional Blocs Affect Excluded Countries: The Price Effects of MERCOSUR. **The American Economic Review**, p. 889-904, 2002.

_____. How Regional Blocs Affect Excluded Countries: The Price Effects of Mercosur. **World Bank Policy Research Working Papers**. N. 2158, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências Sociais e management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CHO, Jinsook Erin. When does it make sense for US retailers to opt for backward integration for global sourcing? **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 37 N. 3, p, 271-285, 2009.

_____; KANG, Jikyeong. Benefits and challenges of global sourcing: perceptions of US apparel retail firm. **International Marketing Review**, Vol. 18, N. 5, p. 542-561, 2001.

CHRISTOPHER, Martin; PECK, Helen; TOWILL, Denis. A taxonomy for selecting global supply chain strategies. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 17, N. 2, P. 277-287, 2006.

CHUNG, W. C.; YAM, A. Y.K.; CHAN, M. F.S. Networked enterprise: A new business model for global sourcing. **International Journal Production Economics**, N.87, p.267-280, 2004.

CHURCHILL, G.A. A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. **Journal of Marketing Research**. Vol. XVI. Fevereiro, p. 64-73, 1979.

COASE, Ronald H. The Nature of the firm. **Economica**, New Series, Vol. 04, N. 16, p.386-405, 1937.

COHEN e CYERT, R.M.. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1965.

COHEN, M.A. e MALLIK, S. Global supply chains: research and applications. **Production and Operations Management**, Vol. 6, N. 3, p. 193-210, 1997.

CORTINA, J. M. What is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 78, N. 1, p.98-104, 1993.

CORRÊA, Arlindo N. **O Mercosul e a OMC: regionalismo e multilateralismo**. São Paulo: LTR, 2001.

DEMING, W. E. **Quality, Productivity, and Competitive Position**, MIT Press, Cambridge, MA. 1982.

DIAS, L. C. Programa Sul-Americano de Apoio às Atividades de Cooperação em Ciência e Tecnologia. **Parcerias Estratégicas**. N.20, p.1247-1268, 2005.

DUINA, Francesco. Regional market building as a social process: an analysis of cognitive strategies in NAFTA, the European Union and Mercosur. **Economy and Society**, Vol. 33 N. 3, p. 359–389, 2004.

DULLIEN, S. Integração produtiva na União Européia: uma perspectiva alemã. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais.....**, 2008.

ESTRELLA FARIA, José Angelo. **O Mercosul: princípios, finalidades e alcance do tratado de Assunção**. Brasília: MRE, 1993.

ERIKSSON, K, JOHANSON, J, HAJKGARD, A; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, Vol. 28, N. 2, p. 337-360, 1997.

_____, MAJKGA A. e SHARMA, D. Path dependence in the internationalization process. **Management International Review**, Vol. 40, N. 4, p. 307 - 328, 2000.

ETTLIE, John. E, Integrated design and new product success. **Journal of Operations Management**, Vol. 15, p.33-55, 1997.

_____; SETHURAMAN, Kannan. Locus of supply and global manufacturing. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 22, N. 3, p. 349-370, 2002.

FEENSTRA, R. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 12, N. 4, p. 31-50, 1998.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLORES, R. The World Fragmentation of Production and Trade: concepts and basic issues. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.

_____. The gains from Mercosul: a general equilibrium, imperfect competition evaluation. **Journal of Policy Modeling**, Vol. 19, p. 1-18, 1997.

FRAERING, Martin e SAMMER, Prasad. International sourcing and logistics: an integrated model. **Logistics Information Management**, Vol. 12, N. 6, p. 451-459, 1999.

FRANKEL, J., E.; WEI, S. Trading Blocs and the Americas: The Natural, the Unnatural, and the Super-Natural. **Journal of Development Economics**, Vol. 47, p.61-95, 1995.

FREAR, C.; METCALF, L. E.; ALGUIRE, M. S: Offshore Sourcing: Its Nature and Scope. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, Vol. 28, p.2-11, 1992.

FREUND, John e SIMON, Gary. **Estatística aplicada: economia, administração e contabilidade**. 9ª ed. – Porto Alegre – Bookman, 2000.

FORNELL, C.; LARCKER, D.F. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 25, p.186-192, 1982.

FURTADO, Celso. **Formação econômica do Brasil**. 34ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GALENO, Eduardo. **As Veias Abertas da América Latina**. 30ª Ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.

GHAURI, Pervez N.; TARNOVSKAYA, Veronika; ELG, Ulf. Market driving multinationals and their global sourcing network. **International Marketing Review**, Vol. 25 N. 5, p. 504-519, 2008.

GHEMAWAT, Pankaj. **Business History Review**. New York: Spring, 2002.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa – tipos fundamentais. **Revistas de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 35, n. 3, jul/set. p. 10-25, 1995.

GOERZEN. A; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. **Journal of International Business Studies**, Vol. 38, N.7, p. 1149-1169, 2007.

GOFFIN, Keith; LEMKE, Fred; SZWEJCZEWSKI, Marek. An exploratory study of ‘close’ supplier-manufacturer relationships. **Journal of Operations Management**, Vol. 24, p. 189-209, 2006.

HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. e BLACK, W. C. **Multivariate Data Analysis**. 5ª ed. Prentice Hall, 2002.

HAMAGUCHI, Nobuaki. Integração Produtiva Regional no Leste da Ásia. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.

HANFIELD, Robert. US Global Sourcing: Patterns of Development. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 14, N. 6, p. 40-51, 1994.

HAN, Chaodong; DRESNER, Martin e WINDLE, Robert J. Impact of global sourcing and exports on US manufacturing inventories. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 38 N. 6, p. 475-494, 2008.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Journal Sociology**, Vol. 49, p. 149-164, 1984.

HAVEY, John K.; MELBY, Barbara M. **Business process outsourcing: process, strategies and contracts**. 2ª ed. Nova York: Bicenial, 2007.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane; HOSKISSON, Robert E. **Strategic Management: competitiveness and globalization**. 5ª ed. Ohio: Thompson, 2003.

JARILLO, J. C. On strategic network. **Strategic Management Journal**, Vol. 9, N.1, p. 31-41, 1988.

_____. **Strategic networks: creating the borderless organization**. Oxford: Butterworth-Heinemann. 1993.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process model. **Management International Review**, Vol. 46, N. 2, p. 165-178, 2006.

JONES, Marian V. The Internationalization of Small High-Technology Firms. **Journal of International Marketing**, Vol. 7, N.4, p. 15-41, 1999.

JONES, R. W.; KIERZHOWSKI, H. International fragmentation and the new economic geography. **The North American Journal of Economics & Finance**, Vol. 16, N.1, p. 1-10, 2005.

JÖRESKOG, K. G.; SÖRBON, D. **LIREL8: user's reference guide**. Chicago: Scientific Software, 1993.

JUNIOR, Umberto Celli. Teoria Geral da Integração: Em busca de um modelo alternativo. MERCADANTE, Aramita de Azevedo; JUNIOR, Umberto Celli; ARAÚJO, Leandro Rocha (Coord.). **Blocos Econômicos e Integração na América Latina, África e Ásia**. Curitiba: Editora Afiliada, p.19-37, 2008.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/paisesat/main.php> Acessado em: 06 de março de 2010.

KALTENTHALER, Karl; MORA, Frank O. Explaining Latin American economic integration: the case of Mercosur. **Review of International Political Economy**, Vol.9, N.1 p.72-97, 2002.

KANG, S. H.; JIANG, Z.; CHEON, C.; YOON, S. Changes of firm size distribution: The case of Korea. **Physica A**. 390, 319-327, 2011.

KLINE, R. B. **Principles and practice of structural equation modeling**. New York: The Guilford Press, 1998.

KLOM, Andy. Mercosur and Brazil: a European Perspective. **International Affairs**, Vol 79, N.2, p. 351-368, 2003.

_____. Latin America and international trade: Regionalism and Beyond. **Latin American Research Review**, Vol. 40, N. 3, p.354-364, 2005.

KNIGHT, Frank. **Risco, incertezas e lucros**. Rio de Janeiro: Ed. Nacional, 1972.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 20^a ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

KOLK, Ans; MARGINEANTU, Andreea. Globalisation/regionalization of accounting firms and their sustainability services. **International Marketing Review**, Vol. 26, N. 4/5, p. 396-410, 2009.

KOTABE, Masaaki; MURRAY, Janet Y. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, Vol. 33, p. 07-14, 2004.

_____. Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison. **Journal of International Business Studies**, N.20 , Vol.1, p.113-130, 1989.

_____. Determinants of Intra-firm Sourcing and Market Performance. **International Business Review**, Vol. 5, N. 2, p. 121-135, 1994.

KOUFTEROS, X. Testing a model of pull production: a paradigm for manufacturing research using structural equation modeling. **Journal of Operations Management**, Vol. 17, p.467-488, 1999.

KRAVIS, I. B. Trade as a handmaiden of growth. **Economic Journal**, Vol. 80, N. 323, p. 850-268, 1970.

KRUGMAN, Paul R. Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy? **The World Economy**, Vol. 15, p.423-441, 1992.

KUMAR, Pravin; SHNKAR, Ravi; YADAV, Surendra S. Flexibility in global supply chain: modeling the enablers. **Journal of Modelling in Management**, Vol. 3 N. 3, p. 277-297, 2008.

LADEIRA, W. J.; NIQUE, W. M. Antecedentes da Adoção Estratégica de Integração Produtiva no MERCOSUL: Um Estudo de Caso em Empresas Brasileiras. V Encontro de Estudos em Estratégia da ANPAD, Porto Alegre-RS, **Anais.....**, 2011

_____.; MONDADORI, M. Validação de Instrumentos Quantitativos em Pesquisa de Empreendedorismo e Inovação - Um Estudo no Contexto dos Recursos Tangíveis e Intangíveis. XXX Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro-RJ, **Anais.....**, 2011.

LAPOINTE, Alain e CIMON, Yan. Leveraging intangibles: how firms can create lasting value. **Journal of Business Strategy**, Vol. 30 N. 5, p. 40-48, 2009.

LEE, N. e HOOLEY, G. The evolution of “classical mythology” within marketing measure development. **European Journal of Marketing**, Vol. 39, N. 3/4, p. 365-385, 2005.

LI, Z. G.; MURRAY, L. W.; SCOTT, D. Global Sourcing, Multiple Country-of- Origin Facets, and Consumer Reactions. **Journal of Business Research**, N.47, p.121-133, 2000.

LINDGREEN, Adam; REVESZ, Balazs e GLYNN, Mark. Purchasing orientation. **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 24/3/4, p. 148-153, 2009.

LINDSTRAND, A; ERIKSSON, K; SHARMA, D. The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks. **International Business Review**, Vol. 18, N.1, p. 26-37, 2009.

LUCHI, Roberto e PALADINO, Marcelo. Improving competitiveness in a manufacturing value chain: issues dealing with the automobile sector in Argentina and Mercosur. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 100, N.8, p. 349-358, 2000.

MA, M.; CHEN, Y.; TONG, H.; DI, Z. Production, depreciation and the size distribution of firms. **Physica A**. 387, 3209-3217, 2008.

MACHADO, João Bosco M. Integração Produtiva: referencial analítico, experiência européia e lições para o Mercosul. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais.....**, 2008.

MAITLAND, E; ROSE, E; NICHOLAS, S. How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalization. **Journal of International Business Studies**, Vol. 36, N.4, p. 435-451, 2005.

MALAMUD, Andres. Presidential diplomacy and the institutional underpinnings of MERCOSUR: An Empirical Examination. **Latin American Research Review**, Vol. 40, N. 1, p. 138-164, 2005.

MALHOTRA, N.K. **Marketing Research: An Applied Orientation**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc., 2004.

MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARUYAMA, G. M. **Basics of structural equation modeling**. London: Sage Publications, 1998.

MARTINELLI, Alberto; MIDTTUN, Atle. Globalization and governance for sustainability. **Corporate Governace**, Vol. 10, N. 1, p. 6-17, 2010.

MANDERS, A. J. C.; BRENNER, Y. S. Globalization, new production concepts and income distribution. **International Journal of Social Economics**, Vol. 26 N. 4,p. 559-569, 1999.

MARSHALL, Alfred. **Princípios de Economia**. Vol. 1. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

MARX, Karl. **O capital**. Vol. 1. São Paulo: Abril Cultura, 1983.

MASSON, Ron; IOSIF, Laura; MACKERRON, Grant MacKerron e FERNIE, June. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 18, N. 2, p. 238-254, 2007.

MEDEIROS, C. A. Integração Produtiva: A Experiência Asiática e Algumas Referencias para o MERCOSUL. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.

MÉNARD, Claude. A new institutional approach to organization. In: Claude Ménard and Mary M. Shirley (eds). **Handbook of New Institutional Economics**, Boston-Dordrecht: Kluwer Academic Press, 2004.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. 2 Ed. Newbury Park: Sage, 1994

MOINI, A.H. Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Global Marketing**. Vol. 10, N. 4, p.67-93, 1997.

MONCZKA, Robert M. e TRENT, Robert J. Global sourcing: a development approach. **International Journal of Purchasing and Materials Management**, N. 3, p.2-8, 1991.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. In: **Revista Educação**, Porto Alegre, n. 37, Março, 1999.

NELSON, R., WINTER, S. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

NORTH, Douglas. **Institutions, Institutional Change, and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

NUNNALLY, J. C.; BERNSTEIN, I. H. **Psychometric Theory**. 3ª ed. NewYork: McGraw-Hill, 1994.

PAQUETTE, Larry. **The sourcing solution: A Step-by-Step Guide to Creating a Successful Purchasing Program**. New York: Amacon, 2003.

PEDHAR ZUR, E. J. e SCHMELKIN, L. P. **Measurement, design, and analysis: an integrated approach.** New Jersey: Lawrence Erlbaum, 1991.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm.** New York: Oxford University Press, 1959.

PILATI, R.; LAROS, J. A. Modelos de equações estruturais em psicologia: conceitos e aplicações. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Vol. 23, N.2, p. 205-216, 2007.

PRADO, P. H. M. Os modelos de equações estruturais. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa quantitativa em administração.** São Paulo: Atlas, 2006. p. 129-153.

PRETIOUS, Mike; LOVE, Mary. Sourcing ethics and the global Market: The case of the UK retail clothing sector. **International Journal of Retail & Distribution Management**, Vol. 34, N. 12, p. 892-903, 2006.

PORTER, Michael E. What is strategy? Boston: **Harvard Business Review**, nov/dec, 1996.

_____. **Competição: On Competition - Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. From competitive advantage to corporat strategy. **Havard Business Review**. Vol. 65, N. 3, p. 43-49, 1987a.

_____. The state of strategic thinking. **The Economist**, Vol. 23, p.43-49, 1987b.

PORTO, M. C. L.; FLORES JR, R. G. **Teoria e políticas de integração na União Européia e no MERCOSUL.** São Paulo: FGV, 2006.

O'LOUGHLIN, John; ANSELIN, Luc. Geo-Economic Competition and Trade Bloc Formation: United States, German, and Japanese Exports, 1968-1992. **Economic Geography**, Vol. 72, p. 131-160, 1996.

RAJAGOPAL., R. Innovation and business growth through corporate venturing in Latin America: Analysis of strategic fit. **Management Decision**, Vol. 44 N. 5, p. 703-718, 2006.

REYNOSO, Javier. Progress and prospects of services management in Latin America. **International Journal of ServiceI Industry Management**, Vol. 10 N. 5, p. 401-408, 1999.

RICARDO, David. **Princípios de Economia Política e Tributação.** São Paulo: Abril Cultura, 1985.

RIGDON, E. Structural equation modeling. In: MARCOULIDES, G. **Modern methods for business research.** New Jersey: LEA, 1999. p. 251-294.

RICHARDSON, Roberto J. (Coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. **Journal of International Business Studies**, Vol. 35, p. 3-18, 2004.

_____. A new perspective on the regional and global strategies of multinational services firms. **Management International Review**, Vol. 48 N. 4, p. 397-411, 2008.

SAMLI, A. Coskun, BROWNING, John. M. e BUSBIA, Carolyn. The status of global sourcing as a critical tool of strategic planning: opportunities versus strategic dichotomy, **Journal of Business Research**, Vol. 43, p. 177-187, 1998.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, Socialism and Democracy**. Londres: George Allen & Unwin, 1942.

_____. **History of Economic Analysis**. Oxford: Oxford University Press, 1954.

SCHUMACKER, R. E. e LOMAX, R. G. **A beginner's guide to structural equation modeling**. New Jersey, Lawrence Erlbaum, 1996.

SEABRA, Fernando. A cointegration analysis between Mercosur and international stock markets. **Applied Economics Letters**, Vol. 8, p.475-478, 2001.

SHARMA, D. Deo e BLOMSTERMO, Anders. The internationalization process of Born Globals: a network view. **International Business Review**, Vol. 12 p. 739–753, 2003.

SHELTON, Tuth K. e WACHTER, Kathy. Effects of global sourcing on textiles and apparel. **Journal of Fashion Marketing and Management**, Vol. 9, N.3, p. 318-329, 2005.

SETHI, V.; KING, W. Construct Measurement in Information Systems Research: An Illustration in Strategic Systems. **Decision Science**, V.22, 3, 1991.

SHOOK, Christopher L.; ADAMS, Garry L.; KETCHEN JR David J. e CRAIGHEAD, Christopher W. Towards a “theoretical toolbox” for strategic sourcing. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 14/1, p. 3-10, 2009.

SICA, Dante E. Internacionalização de empresas e integração produtiva no Mercosul. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais....**, 2008.

SILVA, D.H. Cooperação internacional em ciência e tecnologia: oportunidades e riscos. **Revista Brasileira de Política Internacional**, v.50, n.1, p.5-28, 2007.

SIMÕES, Sonia Pires. Significado e possibilidades da análise de conteúdo. In: **Tecnologia educacional**, v. 20, n. 102/103, set/dez, p. 54-57, 1991.

SIMON, Herbert A. **Administrative Behavior**. Nova York, Free Press, 1945.

SKINNER, Wickam. Manufacturing – link in corporate strategy. **Havard Business Review**, May-June, p. 75-89, 1969.

_____. The focused factory. **Havard Business Review**, May-June, p. 113-121, 1974.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultura, 1985.

STEENKAMP, J. E. M. e BAUMGARTNER, H. A On the use of structural equation models for marketing modeling. **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 17, p.195-202, 2000.

STRAUB, D.W. Validating Instruments in MIS Research. **MIS Quaterly** , Volume 13, p. 147-169, 1989.

STREMERSCHE, S.; TELLIS, G. J. Understanding and managing international growth of new products. **International Journal of Research in Marketing**, Vol.21, p.421-438, 2004.

TAVARES DE ARAÚJO, J. e TINEO, L. Harmonization of competition policies among Mercosur countries. **The Antitrust Bulletin**, Vol. 43, N.1, p. 45-70, 1998.

TENG, S. G.; JARAMILLO, A. A model for evaluation and selection of suppliers in global textile and apparel supply chains. **International Journal Physicology Distribution Logistic Management**, Vol.35, p. 503-523, 2005.

THOMAS, Andrew; BARTON, Richard. Integrating local suppliers in a global supply network. **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 18, N. 5, p.490-512, 2007.

TRAUTMANN, G. T.; BALS, L.; HARTMANN, E. Global sourcing in integrated network structures: The case of hybrid purchasing organizations. **Journal of International Management**, N.15, p. 194-208, 2009.

TRENT, Robert J.; MONCZKA, Robert M. Understanding integrated global sourcing. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33 N. 7, p. 607-629, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, p. 439-465, 1986.

ULLMAN, J. B. Structural Equation Modeling. In. TABACHNICK, B.G. & FIDELL, L.. S. (Orgs.). **Using multivariate statistics**. 5ª ed. Boston: Pearson Education. 2007.

VEIGA, P. **Complementação e Cooperação Industrial: lições da experiência recente e os desafios para o Mercosul**. Relatório elaborado para o Ministério da Indústria Comércio e Turismo (MICT). Brasília, 1998.

VOSS, C. A. Alternative Paradigms for Manufacturing Strategy. **International Journal of Operations & Production Management**, Vol. 25, N. 12, 2005.

WILLIAMSON, Olivier E. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Vol. 22, N. 2, p. 233-261, 1979.

_____. **Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1983.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

_____. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University, 1996.

ZHAO, H. e ZOU, S. The impact of industry concentration and firm location on export propensity and intensity: an empirical analysis of Chinese manufacturing firms. **Journal of International Marketing**, Vol. 10, N.1, p. 52-71, 2002.

ZENG, Anna Z. A synthetic study of sourcing strategies. **Industrial Management & Data Systems**, Vol. 10 N.5, p.219-236, 2000.

_____. Global sourcing: process and design for efficient management. **Supply Chain Management: An International Journal**, Vol. 8, N. 4, p. 367-379, 2003.

_____; ROSSETI, Christian. Developing a framework for evaluating the logistics costs in global sourcing processes: An implementation and insights. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, Vol. 33, N. 9, p. 785-803 2003.

YEATS, Alexander. Does Mercosul's trade performance raise concerns about the effects of regional trade agreements? **The World Bank Economics Review**, Vol. 12, N. 1, p. 1-28, 1998.

ANEXO

ANEXO 01: Descrição dos setores que foram aplicados os questionários

SETORES	DESCRIÇÃO
Petroquímico	A indústria petroquímica inclui a produção de materiais compósitos obtidos a partir de petróleo e gás natural, através da implementação e dos processos de refinação e separação. Em termos agregados, este setor é parte da indústria química, que se divide em dois ramos: pesadas e leves. Por sua vez, cada um destes pode ser subdividido em biológicos e inorgânicos.
Bebidas	A indústria de bebidas é composta por duas categorias principais: a categoria de bebidas não alcoólicas e alcoólicas. São destaque na indústria as seguintes: cervejas, refrigerantes e águas minerais, bem como a vinícola.
Aço	Em torno da indústria do aço há um número de ligações de serviços industriais. Neste sentido, sua cadeia é ampla e complexa. A cadeia do aço é formada pela extração do minério de ferro, seguida pelo desenvolvimento dos metais propriamente ditos, até a manufatura de produtos semiacabados ou acabados.
Construção/imóveis	A atividade de construção envolve, direta e indiretamente, uma grande variedade de agentes econômicos. Pode-se mencionar os prestadores de serviços, os insumos e a indústria de bens de capital, o processamento e a transformação de construção.
Agronegócios	O setor tem sido caracterizado pela alta competitividade nos países do MERCOSUL, e abrange uma imensa quantidade de atividades. Estas atividades têm recebido investimentos significativos.
Têxtil	A cadeia têxtil é composta por várias atividades dentro do setor primário, dos setores industriais e do de serviços. O produtor da indústria têxtil é altamente relacionado com a indústria de vestuário.
Logística	Engloba os serviços prestados pelas empresas para as atividades de transporte de terceiros, para a distribuição física de mercadorias, armazenamento e gerenciamento de estoques, e para o manuseio e distribuição de produtos, entre outras.
Automotivo	Em um primeiro momento, tem como focos os fornecedores de insumos básicos de matéria-prima de aço, alumínio, plásticos, tintas e, em menor medida, também os setores industriais da petroquímica, da borracha, de produtos têxteis e vidro, entre outros. Logo após, envolve atividades de produção de autopeças. Absorve também a comercialização de veículos e peças, bem como os serviços de pós-venda.
Química	A indústria química é essencialmente de base e envolve diretamente outros setores, com características particulares.
Energia	Envolve diversos tipos de energia: elétrica, nuclear, térmica, hidráulica, eólica, entre outras.
Mineração	A estrutura de produção do minério depende do tipo de minério em questão. Seu foco é na exploração de rochas e minerais não metálicos.
Tecnologia da informação	A indústria eletrônica é ligada a diferentes setores, com destaque para as chamadas Tecnologias da Informação. Tem como foco os setores eletromecânico e de microeletrônica.

Celulose	A indústria de celulose e papel é parte da cadeia de valor que se inicia com a arborização para fins industriais e que fornece a matéria-prima para a produção de celulose e papel. Em seguida, ocorre a industrialização e comercialização.
Máquinas agrícolas	A cadeia de valor das máquinas agrícolas começa no setor de <i>commodities</i> como o aço, o alumínio e o plástico. Esta indústria trabalha fortemente com a transformação destes insumos. Dentro da indústria de máquinas, também pode ser encontrada a realização do produto final (montagem). E, logo após, a comercialização.
Bicombustíveis	Materiais de construção das <i>commodities</i> agrícolas (óleos vegetais e gorduras animais) e metanol.

ANEXO 02: Roteiro de entrevista utilizado na pesquisa qualitativa

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
 ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
 PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO**

Bom dia (ou boa tarde, ou boa noite). Posso conversar com o senhor ou senhora? Meu nome é Wagner Junior Ladeira, sou aluno de doutorado da Universidade Federal do Rio Grande do Sul e estou realizando uma entrevista para uma pesquisa sobre integração produtiva no MERCOSUL. Inicialmente gostaria de informar que não estou vendendo nada. Estou apenas conduzindo uma pesquisa com fins acadêmicos. O objetivo dessa pesquisa é “analisar as relações funcionais dos fatores relacionados à natureza da firma e a formação de blocos econômicos que interferem nas estratégias de integração produtiva”. Sua participação será muito importante para nós. Suas respostas ajudarão a concluir a pesquisa em questão. Sua conversa será gravada, porém esta gravação não será divulgada. É apenas um esforço de armazenamento das informações disponíveis. E também não será necessária a identificação pessoal. Você dispõe de alguns minutos para conversar (em média precisaremos de vinte a trinta minutos)? (Se não) Eu poderia lhe procurar em outro momento. Qual seria apropriado? Obrigado pela sua atenção!

CARACTERÍSTICAS GERAIS:

Cargo (referente ao país)?
 Órgão (referente ao país)?
 Conselho (referente ao MERCOSUL)?
 País?
 Atribuições?
 Breve currículo?

Quanto às questões temáticas**O QUE MEDIR? ESTRATÉGIAS DE INTEGRAÇÃO PRODUTIVA****COMO MEDIR?**

Quais as principais motivações para se inserir em uma integração produtiva? Como você avalia as estratégias de integração produtiva no MERCOSUL? As cadeias produtivas do MERCOSUL são pouco articuladas? Você acredita que o potencial de escala regional de integração produtiva seja subutilizado? Com o aumento das atividades de globais o MERCOSUL intensificou a integração de suas cadeias produtivas com uma perspectiva regional além das fronteiras? No MERCOSUL o processo de integração produtiva intensifica a troca entre os países participantes dos produtos intermediários e serviços especializados necessários à produção e/ou distribuição de produtos finais? Dentro do MERCOSUL, existem gargalos que comprometem uma estrutura de integração produtiva? Em quais setores? Mercados regionais mais amplos como Brasil e Argentina podem diminuir os custos de produção em setores com economias de escala? Mercados regionais mais restritos como Paraguai e Uruguai podem diminuir os custos de produção em setores com economias de escala?

O QUE MEDIR? PRESSUPOSTOS COMPORTAMENTAIS**COMO MEDIR?**

Em sua opinião quem conduz o processo de integração produtiva no MERCOSUL? O produtor final, enviando para fora tecnologia barata, trabalho intensivo ou tarefas muito repetitivas? Ou o país hospedeiro com as limitações sociais e econômicas existentes? O principal elemento indutor do processo de fragmentação está relacionado com a decisão estratégica das empresas de focar suas atividades naquilo que elas identificam como o seu objetivo? Ou depende muita das condições do país hospedeiro? Em sua opinião, para compradores que tem grande poder de barganha, é mais interessante produzir seus insumos em mercados que estão em perfeita competição, pois irá assegurá-los preços

mais baixos? O fato de uma empresa externalizar atividades que antes estavam sob o domínio exclusivo da empresa significa que esta encontra mercado consumidor nos países em que ocorrerá a segmentação? O aumento dos custos de transação no MERCOSUL inibe os movimentos de terceirização das empresas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de redes produtivas regionais?

O QUE MEDIR? CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES

COMO MEDIR?

As parcerias entre as empresas dos países do MERCOSUL são capazes de proporcionar o incremento de investimentos produtivos nos Estados Partes? As parcerias entre as empresas dos países do MERCOSUL auxiliam as economias que tem um desenvolvimento relativo baixo? Existem conflitos de governança em cadeias de valor no MERCOSUL, pois os produtores lutam nos diferentes níveis por uma estrutura de mercado ideal? Em sua opinião, quem é o agente do processo de fragmentação? A empresa de grande porte produtora de bens? Ou serviços ou estado (nação)? Por quê? A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite à redução dos custos de produção decorrentes da geração de economias de escala e de escopo? Explique.

O QUE MEDIR? AMBIENTE INSTITUCIONAL

COMO MEDIR?

As políticas dos países incluídos no processo de integração produtiva contribuem de forma ativa para a integração de outros países no processo de integração produtiva? O comércio intraregional esta aquém das possibilidades no MERCOSUL? E este tem forte desequilíbrio a favor do Brasil? Existem assimetrias relevantes entre estruturas produtivas nacionais? A fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva? As políticas concebidas especificamente para fins como o do MERCOSUL operam mais como facilitadores do que como indutores dos processos regionais de integração produtiva? Programas de integração produtiva geridos em bases comunitárias podem contribuir para a correção de falhas de mercado? E efetivamente induzir a consolidação e/ou o desenvolvimento autônomo de redes produtivas regionais? As estratégias do MERCOSUL são aperfeiçoadas e adaptadas às novas circunstâncias internacionais? A escassez de mão-de-obra qualificada é um problema crucial enfrentado por diversos segmentos da indústria na decisão de formar uma integração produtiva? A falta de inserção em processos de produção compartilhados reduz o crescimento e as oportunidades de industrialização? Diferentes situações macroeconômicas nos países do MERCOSUL interferem nas estratégias de integração produtiva? As estratégias de integração produtiva produzem impacto sobre a dinâmica do crescimento e do emprego do país hospedeiro? De que forma? As estratégias integração produtiva produzem impacto sobre a cultura e os costumes do país hospedeiro? De que forma? As estratégias de integração produtiva produzem incremento na capacitação da mão-de-obra? A política industrial e os instrumentos comunitários de financiamento desempenham papel importante no desenvolvimento da integração produtiva? A existência de clusters industriais exerce um impacto positivo sobre as tentativas de integração?

O QUE MEDIR? RECEPTIVIDADE LOCAL

COMO MEDIR?

As assimetrias entre as economias dos países do MERCOSUL são um obstáculo para a complementaridade produtiva? A busca de uma integração regional contribui para inibir disputas e evitar indesejáveis fricções entre os países? A mobilidade das pessoas entre países é um fator importante para aceitação de uma integração produtiva? O contexto regional não oferece um ambiente favorável ao florescimento da integração produtiva? Quais são as razões de ordem histórica e estrutural impõem dificuldades ao desenvolvimento de processos de integração produtiva na região?

O QUE MEDIR? MULTILATERALISMO

COMO MEDIR?

A formação de blocos econômicos transacionais gera esforços em favor da integração? A formação de estratégias de integração produtiva melhora as condições de acesso aos mercados externos? A formação de estratégias de integração produtiva melhora a disponibilidade de insumos pelas empresas? A formação de estratégias de integração produtiva melhora as condições dos países menores do MERCOSUL de acesso aos mercados externos? Em que sentido? Qual a posição da OMC com relação aos acordos bilaterais e multilaterais? Qual a posição da OMC em relação às práticas do MERCOSUL? Qual o papel do Brasil nas relações comerciais do MERCOSUL com o resto dos países do mundo?

O QUE MEDIR? TECNOLOGIA E CONHECIMENTO

COMO MEDIR?

Os governos locais e regionais tem, aparentemente, um importante papel na criação de infra-estrutura educacional? Redes de investimentos internacionais que são atraídos pela integração produtiva pode ajudar a disseminação de P&D? Se P&D gerar externalidades positivas para todo o mercado, a expectativa é a de que uma economia maior crescerá mais rapidamente? Qual papel da P&D no planejamento do processo de integração produtiva? O progresso tecnológico é importante no processo de integração produtiva? A inserção em cadeias fragmentadas é, muitas vezes, uma maneira eficiente de adquirir tecnologia e de aperfeiçoar o setor de produção? A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite à realização de acordos de transferência de tecnologia? Explique. A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite ganhos propiciados por processos conjuntos de aprendizagem? Explique. A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite à redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos? Explique. As crescentes pressões competitivas em mercados regionais, quando comparadas a mercados nacionais menores, poderão forçar as empresas a inovar? A inserção em cadeias fragmentadas é, muitas vezes, uma maneira eficiente de adquirir tecnologia e de aperfeiçoar o setor de produção?

O QUE MEDIR? INTEGRAÇÃO FÍSICA

COMO MEDIR?

A conformação do mercado unificado constitui um elemento essencial para a facilitação das iniciativas de integração produtiva? Infra-estrutura deficiente e não conectada, limita a ampliação do comércio? Integração produtiva requer um eficiente sistema de transportes que reduza amplamente os custos comerciais definidos? Custos comerciais, em uma definição ampla, referem-se a: a qualidade dos nódulos de transporte consistindo de rodovias, portos, e aeroportos; eficientes provedores de serviços de logística; bons sistemas de informações e comunicações; baixas tarifas de importação e procedimentos alfandegários simplificados? Os governos locais e regionais têm, aparentemente, um importante papel na criação de infra-estrutura física? Quais são as principais dificuldades encontradas na atualidade para harmonização da infra-estrutura dos países do MERCOSUL? O MERCOSUL tem um nível mínimo aceitável de serviços de transporte e logística para criar condições para a execução e conexões homogêneas exigidas pelas operações de fragmentação de uma integração produtiva? A existência de uma infra-estrutura de transporte e a qualidade dos serviços de suporte, notadamente nas áreas de logística, minimizam os custos no trânsito de mercadorias, garantindo a operação de redes de produção integradas? Qual a situação do MERCOSUL? A infra-estrutura de transporte com a excessiva concentração do fluxo de carga geral no modal rodoviário e a deficiência dos serviços aduaneiros nos postos de fronteira oneram o custo do frete comprometem a formação de uma integração regional? A integração física é um instrumento para viabilizar a produção em maior escala e também uma etapa intermediária de aprendizado para a atividade exportadora? A proximidade geográfica e cultural dos países e a tradição em produção industrial podem representar as causas do surgimento da integração produtiva?

O QUE MEDIR? IMPOSIÇÃO LEGAL

COMO MEDIR?

Dado um produto em especial, quais são as dificuldades legais para fragmentar o seu processo produtivo? Com as negociações comerciais se tornando muito apertadas, as concessões sendo muito difíceis de extrair em determinadas áreas, dada as margens político-econômicas expressadas pelas tarifas, a utilização de estratégias de integração produtiva parecem mais adequadas? Com assinatura da declaração de Iguazu os países do MERCOSUL transformaram a integração regional em políticas de Estado? A harmonização das cadeias produtivas transnacionais é algo incentivada dentro do MERCOSUL? O funcionamento de uma união aduaneira plena reduz significativamente os incentivos para o desenvolvimento da integração produtiva regional? As práticas legais dos países incluídos no processo de integração produtiva contribuem de forma ativa para a integração de outros países no processo de integração produtiva? O envolvimento dos governos sub-nacionais (locais, provinciais, estaduais, etc.) na criação de redes de produção intra-regional? Governos locais podem desempenhar um importante papel em conectar sua jurisdição com negócios globais? Nessa estratégia, governos locais precisam desempenhar um papel de financiamento às companhias e ao mesmo tempo com imposição de regras para obter benefícios para o governo local?

O QUE MEDIR? TAMANHOS DIFERENTES DE FIRMAS**COMO MEDIR?**

A escassez de recursos gerenciais e financeiros das PME's atrapalha a formação de políticas de integração produtiva? As estratégias de integração produtiva promovem as pequenas e médias empresas nos países hospedeiros? As assimetrias entre as empresas dos países do MERCOSUL são um obstáculo para a complementaridade produtiva? Como você analisa as pequenas empresas no processo de integração produtiva? Como você analisa as grandes empresas no processo de integração produtiva?

ANEXO 03: Descrição dos entrevistados na fase qualitativa

N.	EMPRESA/ ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	PERFIL	DATA/ DURAÇÃO
1	Representante do Ministério das Relações Internacionais (MRE)	Divisão da América Meridional-II, Departamento das Américas, Assessor de Secretário-geral, Subchefe do Gabinete e Porta-Voz do Ministro do Estado. Funções no Itamaraty/Exterior: Missão Permanente junto à OEA, (Washington), Embaixadas: Assunção, Londres e Washington.	Ministro de Primeira Classe – Por merecimento. Mestre em relações internacionais, Curso de preparação à Carreira de Diplomata, Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas e Curso de Altos Estudos.	16/09/2010 90 minutos.
2	Representante da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)	Entidade ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, instituída em 2004 com a missão de promover a execução da política industrial do Brasil, em consonância com as políticas de Comércio Exterior e de Ciência e Tecnologia.	Gerente Internacional – Especialista em projetos de cooperação industrial.	25/08/2010 75 minutos.
3	Representante do Serviço de Aprendizagem Industrial (SENAI)	Criado em 1942, com o objetivo de formar e qualificar a mão-de-obra no Brasil tem se mantido como provedor de soluções em Educação Profissional e Tecnologia Industrial.	Diretora do centro técnico - SENAI	11/03/2011 55 minutos.
4	Representante da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS)	Entidade de representação sindical criada em 1937 que representa hoje um total de 108 sindicatos filiados	Representante do conselho de Relações Internacionais e Comércio Exterior (CONCEX) com formação na área de comércio exterior.	27/03/2011 25 minutos.
5	Representante do Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Média empresa (SEBRAE)	Empresa privada sem fins lucrativos que procura promover o empreendedorismo como forma de crescimento econômico.	Consultor técnico com formação e pós-graduação em comércio exterior. Já teve experiência em várias empresas do segmento de importação e exportação.	15/04/2011 35 minutos.
6	Representante de empresa Exportadora de peças para automóveis (setor automotivo)	Trading voltada ao mercado de peças para o setor automotivo do MERCOSUL.	Trader e proprietário – Formado em Comércio Exterior, com experiência de mais de vinte e cinco anos em negociações. Trabalha diretamente com transações comerciais de peças nos países latino americanos.	09/09/2010 135 minutos.
7	Representante de empresas de calçados (setor calçadista)	Empresa de Calçados Paquetá que produz diariamente cerca de 70.000 pares de calçados, com sedes industriais no Brasil e na Argentina.	Diretor de marcas e exportação, com grande experiência no mercado latino.	25/09/2010 180 minutos.

8	Representante de empresas de ferramentas gerais (setor de ferramentas gerais)	Empresa líder no mercado de produtos de limpeza doméstica, com mais de 240 milhões de peças produzidas anualmente.	Gerente de exportação com mais de trinta anos de experiência no mercado argentino.	07/07/2010 110 minutos.
9	Representante de empresas de moda (setor da moda)	Empresa brasileira que trabalha com utensílios da moda. É uma empresa relativamente nova, mas vem ganhando mercado internacional nos últimos anos.	Gerente de logística internacional com formação na área de comércio exterior.	21/03/2011 75 minutos.
10	Representante de empresas têxtil (setor têxtil)	Empresa consolidada no mercado nacional e procura nos últimos anos produzir e comercializar os seus produtos em outros países.	Gerente de exportação com formação na área de comércio exterior e pós-graduação em marketing.	05/04/2011 45 minutos.
11	Representante de empresas químicas (setor químico)	Empresa pertencente a indústria química que atua desde 1962 no mercado brasileiro e na América Latina, voltada ao desenvolvimento de produtos e serviços.	Gerente de logística com formação na área de comércio exterior.	06/06/2011 40 minutos.

ANEXO 04: Construtos e itens avaliados no modelo

VARIÁVEIS	CONSTRUTOS
<i>(V01) O processo de integração produtiva fortalece os projetos de cadeias produtivas no MERCOSUL.</i>	<i>Estratégias de Integração Produtiva (C.1)</i>
<i>(V02) A complementação produtiva industrial possibilita maior especialização e eficácia nas empresas do MERCOSUL.</i>	
<i>(V03) A formação de redes de fornecimento no MERCOSUL permite melhoria no processo de comercialização.</i>	
<i>(V04) A unificação do MERCOSUL constitui um elemento para a facilitação das iniciativas de integração produtiva.</i>	
<i>(V05) No MERCOSUL existem gargalos produtivos que comprometem a estrutura de integração produtiva.</i>	
<i>(V06) As cadeias produtivas entre os países do MERCOSUL são pouco articuladas.</i>	
<i>(V07) As cadeias produtivas do MERCOSUL têm um potencial de escala subutilizado</i>	
<i>(V*) A integração produtiva é fundamental para o desenvolvimento do MERCOSUL.</i>	
<i>(V08) A busca de parcerias mais vantajosas é um incentivador do processo de formação de redes produtivas no MERCOSUL.</i>	<i>Pressupostos Comportamentais (C.2)</i>
<i>(V09) Os aumentos dos custos produtivos no MERCOSUL auxiliam o aumento de parcerias produtivas entre os países.</i>	
<i>(V10) A formação de redes produtivas depende mais dos objetivos da empresa do que dos países do MERCOSUL.</i>	
<i>(V11) Empresas que tem maior poder de barganha impõem as condições das redes produtivas no MERCOSUL.</i>	
<i>(V12) A formação de redes produtivas no MERCOSUL se deve principalmente pela redução de custos das empresas.</i>	
<i>(V13) As empresas do MERCOSUL oferecem vantagens para se construir relacionamentos parcerias produtivas.</i>	
<i>(V14) A formação de redes produtivas no MERCOSUL gera novos mercados consumidores.</i>	
<i>(V**) Empresas que estão no MERCOSUL procuram obter vantagem nas suas negociações com outras empresas.</i>	
<i>(V15) A estrutura do MERCOSUL favorece o desenvolvimento de redes produtivas entre as empresas.</i>	<i>Características das Transações (C.3)</i>
<i>(V16) As parcerias entre as empresas dos países do MERCOSUL proporcionam incremento de investimentos produtivos.</i>	
<i>(V17) Os diferentes tamanhos das empresas no MERCOSUL é um obstáculo ao desenvolvimento de redes produtivas.</i>	
<i>(V18) A existência de aglomerações industriais em alguns setores exerce um impacto nas tentativas de integração produtiva.</i>	
<i>(V19) Os diferentes tipos de setores que envolvem os países do MERCOSUL é um obstáculo a criação de interações produtivas.</i>	
<i>(V20) Existem assimetrias relevantes entre estruturas produtivas nacionais das empresas dos países do MERCOSUL.</i>	
<i>(V21) Há conflitos no relacionamento entre as empresas, pois cada procura a estrutura ideal para seu modo de operação.</i>	
<i>(V**) As trocas existentes entre as empresas do MERCOSUL são em muitos casos desleais.</i>	
<i>(V22) O comércio intra-regional esta aquém das possibilidades de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>Ambiente Institucional (C.4)</i>

(V23) As assimetrias entre as economias dos países são um obstáculo para a complementaridade produtiva.

(V24) O futuro incerto do MERCOSUL prejudica a formação de redes produtivas entre as empresas.

(V25) A escassez de recursos financeiros das PME's atrapalha a formação de políticas de integração produtiva no MERCOSUL.

(V26) As oscilações das empresas do MERCOSUL devido às crises mundiais são obstáculo a formação de redes produtivas.

(V27) Diferentes situações macroeconômicas nos países do MERCOSUL interferem nas estratégias de integração produtiva.

(V28) As políticas do MERCOSUL são facilitadores e indutores dos processos de integração produtiva.

(V**) O ambiente que envolve as empresas do MERCOSUL não propicia a negociação.

(V29) O contexto regional do MERCOSUL oferece um ambiente favorável ao crescimento da integração produtiva.

(V30) A busca de uma integração regional contribui para inibir disputas e evitar indesejáveis fricções entre os países.

(V31) Razões de ordem histórica e estrutural impõem dificuldades ao processo de integração produtiva na região.

(V32) O processo histórico de formação dos países do MERCOSUL impede a formação da integração produtiva.

(V33) A integração produtiva é uma questão debatida em todos os países integrantes do MERCOSUL.

(V34) A mobilidade das pessoas entre países é um fator importante para aceitação de uma integração produtiva.

(V35) A integração produtiva no MERCOSUL depende de aspectos culturais da formação dos países.

(V*) As nações do MERCOSUL incentivaram diretamente a integração produtiva.

(V36) A formação de blocos econômicos gera esforços em favor da integração produtiva.

(V37) A formação de estratégias de integração produtiva melhora as condições de acesso aos mercados externos.

(V38) As estratégias de integração produtiva são aperfeiçoadas e adaptadas às novas circunstâncias internacionais.

(V39) As parcerias entre as empresas dos países membros auxiliam as economias que tem desenvolvimento baixo.

(V40) A integração produtiva entre Brasil e Argentina interfere em ações mais globais dentro do MERCOSUL.

(V41) A fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva.

(V42) Acordos bilaterais com países de fora do MERCOSUL atrapalham o processo de integração produtiva.

(V*) O multilateralismo atrapalha as ações de integração produtiva no MERCOSUL.

(V43) As políticas de P&D tem um papel fundamental no planejamento do processo de integração produtiva.

(V44) A inserção em cadeias fragmentadas é, muitas vezes, uma maneira eficiente de adquirir tecnologia no MERCOSUL.

(V45) A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite ganhos nos processos de aprendizagem.

(V46) As pressões competitivas em mercados globais forçam as empresas do MERCOSUL a inovar através de redes produtiva.

Receptividade
Local
(C.5)

Multilateralismo
(C.6)

Conhecimento e Tecnologia
(C.7)

(V47) A escassez de mão-de-obra qualificada é um problema crucial enfrentado na decisão de integração produtiva.

(V48) A formação de redes de fornecimento permite à redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos.

(V49) A integração produtiva no MERCOSUL permite à realização de acordos de transferência de tecnologia.

(V**) A tecnologia é o principal fator que leva a integração produtiva.

(V50) Integração produtiva requer um eficiente sistema de transportes que reduza amplamente os custos comerciais.

(V51) Infra-estrutura deficiente e não conectada, limitando ampliação da integração produtiva no MERCOSUL.

(V52) A deficiência dos serviços aduaneiros nos postos de fronteira compromete a formação de uma integração regional.

(V53) Os procedimentos alfandegários dificultam a integração produtiva no MERCOSUL.

(V54) Os governos locais e regionais têm um importante papel na criação de infra-estrutura físico.

(V55) Os sistemas de informações e comunicações dificultam a integração produtiva no MERCOSUL.

(V56) A qualidade dos módulos de transporte (rodovias, portos, e aeroportos) dificulta a integração produtiva no MERCOSUL.

(V***) Os governantes dos países do MERCOSUL não ajudam na integração física.

Integração
Física
(C.8)

(V57) As práticas legais do MERCOSUL contribuem de forma ativa para a integração produtiva.

(V58) A harmonização das cadeias produtivas transnacionais é algo incentivada dentro do MERCOSUL.

(V59) As leis do MERCOSUL contribuem de forma ativa no processo de integração produtiva.

(V60) As negociações comerciais no MERCOSUL incentivam a conexão de empresas através de redes produtivas.

(V61) O funcionamento da união aduaneira reduz os incentivos para o desenvolvimento da integração produtiva regional.

(V62) Governos locais podem desempenham um importante papel em conectar sua jurisdição com negócios globais.

(V63) Governos locais desempenham um papel importante no financiamento as propostas de integração produtiva.

(V**) A formação das leis ajudam a proposta de integração produtiva no MERCOSUL.

Imposição
Legal
(C.9)

* Variáveis que foram retiradas por recomendação do pré-teste inicial

** Variáveis que foram retiradas por ter baixa variância (menor que 0,5)

*** Variáveis que foram retiradas por ter uma carga fatorial baixa (menor que 0,45)

ANEXO 05: Estrutura Fatorial dos itens do instrumento após rotação Varimax

VARIÁVEIS	Estrutura Fatorial (carga fatorial e comunalidades)
Fator 01: Estratégia de Integração Produtiva (C.1) – Variância Explicada (63,24%)	
(V01) O processo de integração produtiva fortalece os projetos de cadeias produtivas no MERCOSUL.	(0,678 / 0,667)
(V02) A complementação produtiva industrial possibilita maior especialização e eficácia nas empresas do MERCOSUL.	(0,861 / 0,698)
(V03) A formação de redes de fornecimento no MERCOSUL permite melhoria no processo de comercialização.	(0,598 / 0,761)
(V04) A unificação do MERCOSUL constitui um elemento para a facilitação das iniciativas de integração produtiva.	(0,614 / 0,807)
(V05) No MERCOSUL existem gargalos produtivos que comprometem a estrutura de integração produtiva.	(0,571 / 0,621)
(V06) As cadeias produtivas entre os países do MERCOSUL são pouco articuladas.	(0,589 / 0,769)
(V07) As cadeias produtivas do MERCOSUL têm um potencial de escala subutilizado	(0,719 / 0,611)
(V*) A integração produtiva é fundamental para o desenvolvimento do MERCOSUL.	(0,503 / 0,587)
Fator 02: Pressupostos Comportamentais (C.2) – Variância Explicada (61,85%)	
(V08) A busca de parcerias mais vantajosas é um incentivador do processo de formação de redes produtivas no MERCOSUL.	(0,708 / 0,752)
(V09) Os aumentos dos custos produtivos no MERCOSUL auxiliam o aumento de parcerias produtivas entre os países.	(0,671 / 0,781)
(V10) A formação de redes produtivas depende mais dos objetivos da empresa do que dos países do MERCOSUL.	(0,681 / 0,571)
(V11) Empresas que tem maior poder de barganha impõem as condições das redes produtivas no MERCOSUL.	(0,693 / 0,781)
(V12) A formação de redes produtivas no MERCOSUL se deve principalmente pela redução de custos das empresas.	(0,549 / 0,672)
(V13) As empresas do MERCOSUL oferecem vantagens para se construir relacionamentos parcerias produtivas.	(0,891 / 0,459)
(V14) A formação de redes produtivas no MERCOSUL gera novos mercados consumidores.	(0,671 / 0,538)
(V**) Empresas que estão no MERCOSUL procuram obter vantagem nas suas negociações com outras empresas.	(0,361 / 0,456)
Fator 03: Características das Transações (C.3) – Variância Explicada (54,41%)	
(V15) A estrutura do MERCOSUL favorece o desenvolvimento de redes produtivas entre as empresas.	(0,514 / 0,613)
(V16) As parcerias entre as empresas dos países do MERCOSUL proporcionam incremento de investimentos produtivos.	(0,608 / 0,646)
(V17) Os diferentes tamanhos das empresas no MERCOSUL é um obstáculo ao desenvolvimento de redes produtivas.	(0,611 / 0,698)
(V18) A existência de aglomerações industriais em alguns setores exerce um impacto nas tentativas de integração produtiva.	(0,697 / 0,611)
(V19) Os diferentes tipos de setores que envolvem os países do MERCOSUL é um obstáculo a criação de interações produtivas.	(0,546 / 0,595)
(V20) Existem assimetrias relevantes entre estruturas produtivas nacionais das empresas dos países do MERCOSUL.	(0,581 / 0,653)
(V21) Há conflitos no relacionamento entre as empresas, pois cada procura a estrutura ideal para seu modo de operação.	(0,541 / 0,593)

<i>(V**) As trocas existentes entre as empresas do MERCOSUL são em muitos casos desleais.</i>	<i>(0,307 / 0,583)</i>
Fator 04: Ambiente Institucional (C.4) – Variância Explicada (59,74%)	
<i>(V22) O comércio intra-regional esta aquém das possibilidades de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>(0,546 / 0,736)</i>
<i>(V23) As assimetrias entre as economias dos países são um obstáculo para a complementaridade produtiva.</i>	<i>(0,601 / 0,807)</i>
<i>(V24) O futuro incerto do MERCOSUL prejudica a formação de redes produtivas entre as empresas.</i>	<i>(0,545 / 0,562)</i>
<i>(V25) A escassez de recursos financeiros das PME's atrapalha a formação de políticas de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>(0,610 / 0,515)</i>
<i>(V26) As oscilações das empresas do MERCOSUL devido às crises mundiais são obstáculo a formação de redes produtivas.</i>	<i>(0,619 / 0,503)</i>
<i>(V27) Diferentes situações macroeconômicas nos países do MERCOSUL interferem nas estratégias de integração produtiva.</i>	<i>(0,541 / 0,598)</i>
<i>(V28) As políticas do MERCOSUL são facilitadores e indutores dos processos de integração produtiva.</i>	<i>(0,608 / 0,681)</i>
<i>(V**) O ambiente que envolve as empresas do MERCOSUL não propicia a negociação.</i>	<i>(0,135 / 0,570)</i>
Fator 05: Receptividade Local (C.5) – Variância Explicada (53,72%)	
<i>(V29) O contexto regional do MERCOSUL oferece um ambiente favorável ao crescimento da integração produtiva.</i>	<i>(0,705 / 0,683)</i>
<i>(V30) A busca de uma integração regional contribui para inibir disputas e evitar indesejáveis fricções entre os países.</i>	<i>(0,693 / 0,539)</i>
<i>(V31) Razões de ordem histórica e estrutural impõem dificuldades ao processo de integração produtiva na região.</i>	<i>(0,670 / 0,609)</i>
<i>(V32) O processo histórico de formação dos países do MERCOSUL impede a formação da integração produtiva.</i>	<i>(0,666 / 0,784)</i>
<i>(V33) A integração produtiva é uma questão debatida em todos os países integrantes do MERCOSUL.</i>	<i>(0,571 / 0,591)</i>
<i>(V34) A mobilidade das pessoas entre países é um fator importante para aceitação de uma integração produtiva.</i>	<i>(0,703 / 0,508)</i>
<i>(V35) A integração produtiva no MERCOSUL depende de aspectos culturais da formação dos países.</i>	<i>(0,673 / 0,683)</i>
<i>(V*) As nações do MERCOSUL incentivaram diretamente a integração produtiva.</i>	<i>(0,509 / 0,598)</i>
Fator 06: Multilateralismo (C.6) – Variância Explicada (64,85%)	
<i>(V36) A formação de blocos econômicos gera esforços em favor da integração produtiva.</i>	<i>(0,573 / 0,617)</i>
<i>(V37) A formação de estratégias de integração produtiva melhora as condições de acesso aos mercados externos.</i>	<i>(0,697 / 0,661)</i>
<i>(V38) As estratégias de integração produtiva são aperfeiçoadas e adaptadas às novas circunstâncias internacionais.</i>	<i>(0,615 / 0,537)</i>
<i>(V39) As parcerias entre as empresas dos países membros auxiliam as economias que tem desenvolvimento baixo.</i>	<i>(0,628 / 0,786)</i>
<i>(V40) A integração produtiva entre Brasil e Argentina interfere em ações mais globais dentro do MERCOSUL.</i>	<i>(0,538 / 0,608)</i>
<i>(V41) A fragilidade das estruturas produtivas locais atrapalha a formação de políticas de integração produtiva.</i>	<i>(0,759 / 0,549)</i>
<i>(V42) Acordos bilaterais com países de fora do MERCOSUL atrapalham o processo de integração produtiva.</i>	<i>(0,696 / 0,656)</i>
<i>(V*) O multilateralismo atrapalha as ações de integração produtiva no MERCOSUL.</i>	<i>(0,506 / 0,567)</i>
Fator 07: Conhecimento e Tecnologia (C.7) – Variância Explicada (61,64%)	
<i>(V43) As políticas de P&D tem um papel fundamental no</i>	<i>(0,613 / 0,518)</i>

planejamento do processo de integração produtiva.

(V44) A inserção em cadeias fragmentadas é, muitas vezes, uma maneira eficiente de adquirir tecnologia no MERCOSUL. (0,524 / 0,613)

(V45) A formação de redes de fornecimento global no MERCOSUL permite ganhos nos processos de aprendizagem. (0,595 / 0,768)

(V46) As pressões competitivas em mercados globais forçam as empresas do MERCOSUL a inovar através de redes produtiva. (0,601 / 0,791)

(V47) A escassez de mão-de-obra qualificada é um problema crucial enfrentado na decisão de integração produtiva. (0,571 / 0,784)

(V48) A formação de redes de fornecimento permite à redução do tempo no desenvolvimento de novos produtos. (0,539 / 0,645)

(V49) A integração produtiva no MERCOSUL permite à realização de acordos de transferência de tecnologia. (0,572 / 0,608)

(V**) A tecnologia é o principal fator que leva a integração produtiva. (0,197 / 0,506)

Fator 08: Integração Física (C.8) – Variância Explicada (56,98%)

(V50) Integração produtiva requer um eficiente sistema de transportes que reduza amplamente os custos comerciais. (0,563 / 0,683)

(V51) Infra-estrutura deficiente e não conectada, limitando ampliação da integração produtiva no MERCOSUL. (0,608 / 0,795)

(V52) A deficiência dos serviços aduaneiros nos postos de fronteira compromete a formação de uma integração regional. (0,527 / 0,862)

(V53) Os procedimentos alfandegários dificultam a integração produtiva no MERCOSUL. (0,561 / 0,579)

(V54) Os governos locais e regionais têm um importante papel na criação de infra-estrutura físico. (0,529 / 0,561)

(V55) Os sistemas de informações e comunicações dificultam a integração produtiva no MERCOSUL. (0,581 / 0,782)

(V56) A qualidade dos módulos de transporte (rodovias, portos, e aeroportos) dificulta a integração produtiva no MERCOSUL. (0,619 / 0,727)

(V***) Os governantes dos países do MERCOSUL não ajudam na integração física. (0,504 / 0,572)

Fator 09: Imposição legal (C.9) – Variância Explicada (56,22%)

(V57) As práticas legais do MERCOSUL contribuem de forma ativa para a integração produtiva. (0,676 / 0,751)

(V58) A harmonização das cadeias produtivas transnacionais é algo incentivada dentro do MERCOSUL. (0,814 / 0,561)

(V59) As leis do MERCOSUL contribuem de forma ativa no processo de integração produtiva. (0,619 / 0,587)

(V60) As negociações comerciais no MERCOSUL incentivam a conexão de empresas através de redes produtivas. (0,581 / 0,614)

(V61) O funcionamento da união aduaneira reduz os incentivos para o desenvolvimento da integração produtiva regional. (0,783 / 0,756)

(V62) Governos locais podem desempenham um importante papel em conectar sua jurisdição com negócios globais. (0,761 / 0,856)

(V63) Governos locais desempenham um papel importante no financiamento as propostas de integração produtiva. (0,611 / 0,582)

(V**) A formação das leis ajudam a proposta de integração produtiva no MERCOSUL. (0,279 / 0,461)

Escala Total – Variância Explicada (60,38%)

ANEXO 06: Cargas dos itens nos fatores/Teste de Unidimensionalidade

	(C.1)	(C.2)	(C.3)	(C.4)	(C.5)	(C.6)	(C.7)	(C.8)	(C.9)
(V01)	0,546	-0,123	0,231	0,113	0,030	0,021	-0,125	-0,151	0,021
(V02)	0,781	0,237	0,374	0,311	0,043	0,187	0,163	0,158	0,097
(V03)	0,478	0,031	0,398	0,231	0,079	0,024	-0,090	-0,053	-0,003
(V04)	0,540	0,119	0,189	0,297	0,035	0,172	-0,038	-0,068	-0,021
(V05)	0,671	0,209	0,271	0,328	-0,281	0,198	-0,182	-0,183	0,201
(V06)	0,511	0,167	0,128	0,387	-0,176	0,261	-0,098	-0,091	0,102
(V07)	0,764	0,265	0,074	0,217	0,114	0,210	-0,054	-0,079	-0,049
(V08)	-0,209	0,547	-0,063	0,381	0,039	0,045	-0,378	0,205	-0,026
(V09)	0,195	0,583	-0,05	0,131	0,015	0,052	0,131	-0,222	-0,030
(V10)	0,235	0,685	0,258	-0,530	0,256	-0,155	0,153	-0,148	-0,367
(V11)	0,195	0,651	-0,045	-0,180	-0,254	-0,069	0,079	0,023	-0,028
(V12)	-0,174	0,683	-0,028	-0,007	-0,369	-0,033	0,085	-0,002	0,141
(V13)	-0,096	0,548	-0,079	0,050	-0,365	-0,057	0,060	0,011	0,054
(V14)	-0,316	0,477	-0,034	0,022	-0,297	-0,047	0,079	0,078	0,031
(V15)	0,094	0,096	0,687	0,014	-0,278	-0,090	-0,356	0,145	0,097
(V16)	-0,02	-0,013	0,581	-0,189	-0,118	-0,138	0,240	0,286	0,073
(V17)	-0,255	-0,025	0,497	0,126	0,255	-0,295	-0,143	-0,107	-0,137
(V18)	-0,357	0,079	0,476	0,477	0,354	-0,024	0,412	0,082	-0,099
(V19)	-0,169	-0,247	0,509	0,348	0,381	0,056	0,074	0,011	0,348
(V20)	-0,016	-0,015	0,684	0,105	-0,310	-0,033	-0,179	-0,373	-0,267
(V21)	0,207	-0,381	0,709	0,065	0,338	-0,184	-0,044	-0,311	0,041
(V22)	0,089	0,131	-0,021	0,865	0,065	-0,281	-0,030	0,254	-0,131
(V23)	0,327	0,277	-0,109	0,783	-0,181	0,007	0,119	0,201	-0,291
(V24)	0,285	0,208	-0,281	0,798	-0,073	0,178	0,268	0,118	0,117
(V25)	0,179	0,263	-0,176	0,794	-0,231	0,265	0,311	0,109	0,286
(V26)	0,276	0,187	-0,283	0,648	0,175	0,298	0,169	0,203	-0,172
(V27)	0,379	0,275	-0,194	0,756	0,103	0,286	0,267	0,143	-0,008
(V28)	0,106	0,078	0,281	0,647	0,032	0,378	0,271	0,039	0,118
(V29)	-0,148	-0,059	-0,378	0,038	0,674	0,202	0,286	0,063	0,003
(V30)	-0,276	0,297	-0,298	-0,345	0,681	0,241	0,381	0,019	-0,006
(V31)	-0,191	0,261	-0,387	-0,282	0,793	0,347	0,007	0,286	0,117
(V32)	-0,207	-0,036	-0,302	-0,297	0,682	0,379	0,301	-0,209	0,108
(V33)	-0,041	0,002	-0,371	-0,219	0,562	0,271	0,428	-0,010	0,264
(V34)	-0,373	0,208	-0,038	-0,291	0,683	0,316	0,271	-0,254	0,159
(V35)	-0,287	0,118	-0,086	-0,039	0,582	0,320	0,296	-0,258	0,289
(V36)	-0,109	0,163	0,198	-0,140	0,591	0,791	-0,074	-0,08	0,064
(V37)	-0,319	0,041	0,102	0,023	0,022	0,531	0,157	-0,079	0,147
(V38)	0,426	-0,270	0,522	0,310	-0,211	0,467	-0,016	0,081	-0,225
(V39)	-0,281	0,055	0,468	0,375	-0,120	0,503	-0,156	0,074	0,17
(V40)	-0,394	-0,006	0,165	0,243	0,058	0,591	-0,047	-0,216	-0,129
(V41)	-0,193	-0,020	-0,046	0,037	0,130	0,474	-0,048	0,201	0,063
(V42)	-0,091	0,021	-0,598	0,367	-0,364	0,469	0,213	0,182	-0,097
(V43)	-0,187	-0,247	0,096	-0,106	-0,008	-0,17	0,691	0,096	-0,105
(V44)	-0,079	-0,224	-0,090	-0,205	0,061	-0,075	0,578	-0,013	0,158
(V45)	0,382	-0,135	-0,017	-0,499	-0,068	-0,127	0,481	-0,025	-0,121
(V46)	0,406	0,260	-0,106	-0,102	0,118	0,368	0,663	0,079	0,081
(V47)	0,713	-0,138	0,250	0,143	0,026	0,253	0,741	-0,247	-0,033
(V48)	0,259	0,207	-0,059	-0,090	-0,361	0,188	0,582	-0,015	-0,007
(V49)	-0,076	-0,111	-0,106	-0,154	-0,167	0,106	0,666	0,034	-0,002
(V50)	0,222	-0,185	-0,445	0,455	0,489	0,152	-0,079	0,530	0,112
(V51)	0,205	0,113	-0,185	0,019	0,115	-0,024	0,081	0,497	-0,037

(V52)	-0,180	-0,013	0,197	-0,186	0,026	0,117	0,074	0,461	-0,105
(V53)	0,257	-0,163	-0,054	0,094	0,093	-0,055	-0,216	0,475	0,101
(V54)	0,087	-0,177	-0,054	0,084	-0,020	-0,396	0,201	0,501	-0,048
(V55)	-0,051	-0,165	-0,105	0,051	-0,145	0,33	0,182	0,561	0,029
(V56)	-0,010	0,728	0,105	0,147	-0,030	0,037	0,096	0,678	0,014
(V57)	0,200	0,616	-0,048	-0,022	-0,046	0,011	-0,013	-0,169	0,685
(V58)	-0,299	-0,080	-0,167	-0,155	-0,128	-0,06	-0,025	-0,016	0,758
(V59)	-0,109	0,163	0,198	-0,140	0,591	-0,026	0,079	0,207	0,498
(V60)	-0,319	0,041	0,102	0,023	0,022	0,152	-0,079	-0,084	0,781
(V61)	0,426	-0,270	0,522	0,310	-0,211	-0,024	0,081	0,161	0,613
(V62)	0,191	-0,198	-0,018	-0,362	-0,18	-0,027	-0,083	-0,156	0,891
(V63)	0,075	0,272	0,207	-0,316	0,321	-0,095	0,038	-0,209	0,762
(V***)	0,231	0,161	0,081	0,004	-0,231	-0,142	0,341	0,423	0,172

ANEXO 07: Coeficientes padronizados e significância dos construtos

Variáveis	Relações	Construto	Est. não Pad.	Est. Pad.	DP	Z	P-valor	Sig.
V01	←	(C1)	1	0,711				
V02	←	(C1)	0,325	0,102	0,127	-4,374	0	***
V03	←	(C1)	0,245	0,101	0,102	3,282	0	***
V04	←	(C1)	0,713	0,424	0,121	-5,178	0,021	**
V05	←	(C1)	0,518	0,121	0,182	-5,189	0	***
V06	←	(C1)	1,094	0,854	0,089	7,196	0,034	**
V07	←	(C1)	0,236	0,463	0,171	-5,221	0	***
V08	←	(C2)	1	0,562				
V09	←	(C2)	1,262	0,398	0,104	-8,214	0	***
V10	←	(C2)	0,241	0,208	0,076	6,316	0	***
V11	←	(C2)	0,421	0,357	0,126	-6,063	0	***
V12	←	(C2)	1,316	0,631	0,093	11,214	0	***
V13	←	(C2)	0,441	0,392	0,103	5,263	0	***
V14	←	(C2)	0,621	0,433	0,139	7,261	0	***
V15	←	(C3)	1	0,352				
V16	←	(C3)	1,062	0,980	0,048	12,178	0	***
V17	←	(C3)	0,954	0,897	0,115	-9,214	0	***
V18	←	(C3)	1,245	0,834	0,068	9,811	0	***
V19	←	(C3)	0,654	0,232	0,071	11,212	0,036	**
V20	←	(C3)	0,871	0,813	0,023	13,172	0	***
V21	←	(C3)	0,914	0,711	0,031	9,122	0	***
V22	←	(C4)	1	0,68				
V23	←	(C4)	1,14	0,732	0,093	9,124	0	***
V24	←	(C4)	1,651	0,491	0,123	-5,36	0	***
V25	←	(C4)	0,823	0,551	0,234	8,161	0	***
V26	←	(C4)	1,376	0,933	0,211	9,444	0	***
V27	←	(C4)	0,967	0,791	0,141	6,36	0	***
V28	←	(C4)	1,762	0,312	0,127	7,051	0	***
V29	←	(C5)	1	0,78				
V30	←	(C5)	1,26	0,743	0,121	9,234	0	***
V31	←	(C5)	0,511	0,391	0,103	-5,326	0	***
V32	←	(C5)	0,683	0,319	0,121	4,021	0,024	**
V33	←	(C5)	1,087	0,854	0,111	-7,214	0	***
V34	←	(C5)	0,498	0,337	0,134	11,362	0	***
V35	←	(C5)	0,877	0,312	0,087	-9,161	0,038	***
V36	←	(C6)	1	0,55				
V37	←	(C6)	0,433	0,474	0,084	12,241	0	***
V38	←	(C6)	0,521	0,456	0,097	9,248	0	***
V39	←	(C6)	0,419	0,314	0,064	2,141	0	***
V40	←	(C6)	0,154	0,083	0,088	4,342	0	***
V41	←	(C6)	0,332	0,221	0,032	-4,421	0,264	
V42	←	(C6)	0,192	0,078	0,135	-7,081	0	***
V43	←	(C7)	1	0,31				
V44	←	(C7)	0,812	0,756	0,123	7,23	0	***
V45	←	(C7)	0,668	0,538	0,082	5,071	0,026	**
V46	←	(C7)	0,531	0,428	0,054	7,843	0	***
V47	←	(C7)	0,352	0,228	0,143	5,211	0,038	**
V48	←	(C7)	0,265	0,184	0,082	6,471	0,314	

V49	←	(C7)	0,707	0,527	0,075	9,841	0	***
V50	←	(C8)	1	0,56				
V51	←	(C8)	0,613	0,509	0,082	9,433	0	***
V52	←	(C8)	0,531	0,524	0,09	14,111	0,027	**
V53	←	(C8)	0,556	0,531	0,076	6,12	0	***
V54	←	(C8)	0,13	0,033	0,013	11,214	0	***
V55	←	(C8)	0,323	0,292	0,101	7,361	0	***
V56	←	(C8)	0,421	0,351	0,126	12,461	0,039	**
V57	←	(C9)	1	0,47				
V58	←	(C9)	0,515	0,491	0,081	13,193	0	***
V59	←	(C9)	0,947	0,732	0,034	10,213	0	***
V60	←	(C9)	0,711	0,513	0,016	9,81	0	***
V61	←	(C9)	0,315	0,211	0,022	7,491	0	***
V62	←	(C9)	0,532	0,432	0,165	9,312	0	***
V63	←	(C9)	0,476	0,451	0,042	11,182	0	***

***Nível de significância de 99%

**Nível de significância de 95%

* Nível de significância de 90%

ANEXO 08: Índices de ajuste dos construtos – inicial e final

Índices	(C1)		(C2)		(C3)	
	Início	Final	Início	Final	Início	Final
Qui-quadrado	56,321	1,311	27,149	0,979	15,827	0,813
Probabilidade	0,013	0,002	0,012	0,003	0,002	0,001
GFI	0,613	0,904	0,791	0,912	0,832	0,915
CFI	0,605	0,911	0,731	0,922	0,895	0,943
NFI	0,815	0,913	0,911	0,927	0,901	0,907
NNFI	0,845	0,918	0,751	0,984	0,851	0,902
RMR	0,052	0,011	0,032	0,013	0,153	0,053
RMSEA	0,411	0,071	0,028	0,017	0,045	0,014
Variância Extraída	0,86	0,92	0,88	0,91	0,83	0,87
Confiabilidade	0,74	0,84	0,76	0,79	0,71	0,75
Alfa de Crombach	0,881	0,898	0,674	0,841	0,931	0,943
Índices	(C4)		(C5)		(C6)	
	Início	Final	Início	Final	Início	Final
Qui-quadrado	16,114	0,711	42,231	0,661	7,323	0,924
Probabilidade	0,004	0,002	0,004	0,021	0,031	0,002
GFI	0,768	0,906	0,733	0,907	0,913	0,955
CFI	0,896	0,919	0,869	0,937	0,943	0,976
NFI	0,923	0,960	0,898	0,916	0,921	0,979
NNFI	0,871	0,911	0,931	0,942	0,923	0,955
RMR	0,023	0,007	0,031	0,003	0,041	0,003
RMSEA	0,143	0,073	0,045	0,019	0,187	0,056
Variância Extraída	0,81	0,90	0,83	0,86	0,75	0,82
Confiabilidade	0,73	0,81	0,71	0,75	0,74	0,76
Alfa de Crombach	0,678	0,804	0,712	0,834	0,811	0,894
Índices	(C7)		(C8)		(C9)	
	Início	Final	Início	Final	Início	Final
Qui-quadrado	16,113	0,513	37,231	1,562	34,211	0,714
Probabilidade	0,005	0,018	0,022	0,021	0,014	0,001
GFI	0,905	0,911	0,913	0,919	0,921	0,924
CFI	0,918	0,947	0,821	0,932	0,993	1
NFI	0,922	0,935	0,872	0,913	0,917	0,953
NNFI	0,746	0,904	0,944	0,971	0,935	0,947
RMR	0,032	0,011	0,036	0,016	0,031	0,023
RMSEA	0,413	0,031	0,028	0,024	0,43	0,017
Variância Extraída	0,84	0,91	0,65	0,88	0,71	0,85
Confiabilidade	0,71	0,83	0,74	0,79	0,81	0,89
Alfa de Crombach	0,768	0,823	0,665	0,703	0,902	0,913