



B148

Como Empresas Crescem e Lucram em Mercados Estrangeiros? Respostas à Luz da Co-Evolução

Flavia Luciane Scherer

UFSM - Universidade Federal de Santa Maria

José Edson Lara

CEPEAD/FACE – Universidade Federal de Minas Gerais

Resumo: Este artigo tem como proposta apresentar considerações relativas à internacionalização de empresas, com ênfase nas questões subjacentes à manutenção e ao crescimento de suas operações, no mercado externo. Busca-se trazer a debate a necessidade de que sejam incrementados os estudos sobre a gestão estratégica de empresas cujo processo de internacionalização possa ser considerado consolidado. Este estudo é de natureza teórica e propõe, ao seu final, o uso da teoria co-evolucionária como estratégia para incrementar os estudos sobre o processo de internacionalização de firmas consolidadas em mercados externos. A teoria co-evolucionária propõe a perspectiva de uma visão multivariada e multinível dos processos de adaptação e mudança. Ao adotar tal perspectiva, habilita sua utilização em estudos empreendidos no campo da gestão internacional, especialmente em estudos nos quais a internacionalização é entendida – e pesquisada – como processo. Acredita-se que o entendimento de como empresas mantiveram-se atuando no exterior de forma lucrativa pode gerar *insights* úteis ao planejamento de ações para estímulo à internacionalização.

Área Temática: Estratégias internacionais das empresas brasileiras e dos países emergentes

Palavras-chave: negócios internacionais, consolidação, co-evolução.

Comment les entreprises s'accroissent-elles et font-elles des bénéfices sur les marchés étrangers ? Réponses à la lumière de la coévolution

Résumé : Cet article présente des considérations relatives à l'internationalisation d'entreprises, en mettant l'accent sur les questions sous-jacentes au maintien et à la croissance de leurs opérations sur le marché extérieur. L'objectif est d'amener au débat le besoin d'augmenter les études sur la gestion stratégique d'entreprises dont le processus d'internationalisation peut être considéré comme solide. De nature théorique, cette étude propose finalement l'utilisation de la théorie coévolutionnaire comme stratégie pour augmenter les études sur le processus d'internationalisation de firmes présentes sur les marchés extérieurs. La théorie coévolutionnaire propose la perspective d'une vision multivariée et multiniveau des processus d'adaptation et de changement. En adoptant une telle perspective, elle permet son utilisation dans des études entreprises dans le domaine de la gestion internationale, et plus particulièrement dans des études où l'internationalisation est comprise - et étudiée - comme processus. Ainsi, comprendre la manière dont les entreprises interviennent à l'étranger et font des bénéfices peut produire des *insights* utiles pour planifier des actions stimulant l'internationalisation.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises brésiliennes et des pays émergents.

Mots-clés : commerce international, consolidation, coévolution.

1 Introdução

Rápidas movimentações de fatores econômicos – trabalho, capital, produtos,... – têm evidenciado o célere incremento do processo de globalização, provocando fortes impactos sobre a sociedade mundial como um todo e, em especial, sobre as empresas e seus negócios, através do intercâmbio da produção e dos serviços.

A intensificação dos fluxos comerciais e financeiros entre países costuma ser apresentada como característica importante do fenômeno da globalização tal como hoje se apresenta. Seliger (2004, p.6), ao abordar os sentidos atribuídos à palavra globalização, aponta que, em termos de relações



econômicas, pode-se falar em um processo de “globalização permanente”, uma vez que ele remonta à antiguidade e à origem do comércio e faz parte do caráter dinâmico da economia.

Embora ocupe papel estratégico no desenvolvimento econômico de um país, no Brasil o processo de internacionalização de empresas ainda é considerado incipiente e lento, o que já motivou a realização de estudos sobre as razões pelas quais o empresário brasileiro não se volta – de modo mais intenso – para o mercado externo. Apesar dos esforços já realizados, os estudos que tratam da internacionalização de firmas brasileiras ainda não são numerosos (ARBIX, SALERMO E DE NEGRI, 2004).

Em relação aos estudos internacionais, percebe-se, ainda, um vasto campo a ser palmilhado. Sobre a relativa falta de consolidação teórica, Lecraw e Morrison (1996, p.76) apontam que “como um campo de pesquisa, gestão estratégica internacional está em sua infância. Está fortemente baseada em dois campos relacionados – negócios internacionais e gestão estratégica – ambas disciplinas emergentes em seu próprio campo”. No entendimento de Dunning (1996), conhecer o papel da gestão estratégica das corporações transnacionais é um dos desafios futuros para a teoria que trata desses empreendimentos. Além da gestão estratégica, o estudo das alianças cooperativas, a análise de redes, e a dinâmica da produção internacional são os demais desafios apontados pelo autor (DUNNING, 1996).

Outra característica dos estudos relativos à gestão de empresas internacionalizadas é a relativa ausência de pesquisas que privilegiem o estudo da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Acredita-se ser oportuno investigar como empresas se mantêm e crescem em mercados internacionais, avançando além do entendimento dos fatores relativos à entrada propriamente dita. Assim, vai-se ao encontro da observação de Douglas e Craig (1989) ao verificarem que o foco principal dos estudos em estratégia de marketing internacional tem recaído sobre a discussão do estágio inicial de entrada em mercados internacionais. Na mesma linha de argumentação, pode-se acrescentar a perspectiva de Mata e Portugal (2004, p. 297), os quais enfatizam que “entrada e penetração de mercado pós-entrada são dois lados da mesma moeda” e destacam a importância de colocar ênfase sobre o período pós-entrada ao invés de focar somente no momento de entrada em mercados externos. Melin (1992) destaca, ainda, a necessidade de que sejam produzidas mais pesquisas sobre processos de internacionalização de longo prazo. Em estudos de natureza econômica, a preocupação com a consolidação de empresas maduras parece ser mais freqüente. No campo dos estudos gerenciais, no entanto, - área na qual se insere o presente artigo – ainda são escassas as publicações que avançam em direção ao entendimento dos modos pelos quais empresas conseguem consolidar suas atividades internacionais. Tal entendimento pressupõe um olhar de longo prazo sobre a trajetória de internacionalização de uma firma e/ou de seu setor, o que não costuma ser a abordagem típica dos estudos na área.

Considerando as observações prévias, este artigo se propõe a levantar considerações relativas à internacionalização de empresas, com ênfase nas questões subjacentes à manutenção e ao crescimento de suas operações, no mercado externo. Busca-se trazer à luz a necessidade de que sejam incrementados os estudos sobre a gestão estratégica de empresas cujo processo de internacionalização possa ser considerado consolidado. Este estudo é de natureza teórica e propõe, ao seu final, o uso da teoria co-evolucionária como estratégia para incrementar os estudos sobre o processo de internacionalização de firmas consolidadas em mercados externos.

Assim, nas seções subseqüentes, serão expostos os temas relativos à internacionalização de empresas sob as perspectivas dos estudos organizacionais e de negócios internacionais. Adicionalmente, a perspectiva de que internacionalizar é uma escolha estratégica também é desenhada para, a seguir, passar-se à apresentação da teoria da co-evolução. Ao final, são elaboradas as considerações finais.

2 Referencial Teórico

O desenvolvimento deste artigo será pautado pela apresentação de três aspectos. O primeiro deles trata do estudo da internacionalização de empresas sob as abordagens da teoria organizacional e da teoria de negócios internacionais. Entende-se ser oportuno verificar quais são os principais delineamentos teóricos desenvolvidos sob cada uma dessas vertentes teóricas e qual olhar é dado ao processo de internacionalização.

O segundo tema assenta-se sobre a perspectiva de que a entrada em mercados externos pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (DOUGLAS E CRAIG, 1989), de modo que tais prioridades devem ser entendidas no contexto particular de cada empresa analisada.

Na terceira parte, será apresentada a teoria da co-evolução em seus pressupostos centrais, a partir dos quais será proposta sua utilização em estudos que tratem do processo de internacionalização de empresas maduras em mercados internacionais.

Feitos esses esclarecimentos preliminares, passa-se, então, à apresentação propriamente dita desses eixos teóricos.

2.1 A internacionalização de empresas sob diferentes perspectivas teóricas

Nesta seção, serão sumarizadas as principais abordagens relativas à internacionalização de empresas, oriundas da teoria organizacional e da teoria de negócios internacionais. Temas baseados na economia foram meramente referenciados por causa de sua visão estática dos empreendimentos internacionais, diferente da visão processual que se pretende adotar.

2.1.1 – A teoria organizacional e a internacionalização de empresas

O campo de estudos organizacionais tem-se ocupado com o entendimento de como empresas multinacionais se organizam e resolvem suas tarefas gerenciais. Autores como Bartlett (1986,1989), Doz (1978, 1980, 1981, 1984, 1987, 1988), Ghoshal (1987, 1990), Hedlund (1986, 1990), Prahalad (1976, 1980) e outros têm contribuído para o desenvolvimento e maturação dos estudos relativos à gestão de companhias multinacionais.

A fim de avaliar a aplicabilidade da teoria organizacional ao campo de estudos das multinacionais, Doz e Prahalad (1991) empreenderam uma revisão das teorias centrais com a perspectiva de analisar em que medida essas teorias contribuem para o entendimento das tarefas envolvidas na gestão das demandas específicas das multinacionais. O esquema de análise proposto pelos autores servirá como roteiro nesta etapa do estudo.

O primeiro grupo de teorias analisadas está na abordagem econômica e compreende, na perspectiva de Doz e Prahalad (1991, p.148), a análise da *teoria dos custos de transação(a)* e a *teoria da agência (b)*. Para os autores, a teoria dos custos de transação (*a*) fornece um poderoso ponto de partida para analisar escolhas entre formas institucionais, o que a torna útil no estabelecimento de fronteiras eficientes de uma multinacional. No entanto, acreditam que sua utilidade para pesquisa sobre processos gerenciais é limitada por seus pressupostos simplificados inerentes à categoria “hierarquia” e por seu foco primário sobre as transações como unidades de análise. Acrescentam, ainda, que, em razão de seus pressupostos a respeito do ser humano e das organizações, a própria teoria proíbe seu uso para analisar questões gerenciais.

Sobre a teoria da agência (*b*), os autores afirmam que é baseada em pressupostos restritivos e culturalmente limitados, além de uma formulação excessivamente limitada a respeito do trabalho de uma organização. Em consequência, sua aplicabilidade à pesquisa sobre questões gerenciais também é limitada (DOZ E PRAHALAD, 1991).

Ainda em relação à abordagem econômica, cabe buscar outras perspectivas, não tratadas pelos autores em seu estudo original – uma vez que o foco esteve restrito ao campo da teoria organizacional. A pesquisa sobre companhias multinacionais, sob a perspectiva da teoria econômica, afilia-se a diferentes correntes, as quais foram descritas por Dunning (1996). Segundo esse autor, a teoria da corporação transnacional e das atividades relativas às transnacionais é recente em termos de sua origem, tendo as expressões “empreendimento multinacional” e “corporação transnacional” sido cunhadas entre a metade da década de 1960 e o princípio da década de 1970. Antes disso, as firmas que tinham estabelecido atividades com valor agregado fora de suas fronteiras nacionais eram referidas como firmas multi-territoriais (Bye, 1958) ou, mais usualmente, como firmas engajadas com investimento direto no exterior (Hymer, 1960; Vernon, 1993) (DUNNING, 1996, p. 30).

Para Dunning (1996), as escolhas feitas por pesquisadores de multinacionais dependem do tipo de questão que estão preocupados em responder. Assim, alguns autores assumem uma perspectiva essencialmente macroeconômica e se preocupam em entender por que países se envolvem com

investimento direto no exterior. Outros economistas demonstram maior interesse na compreensão do comportamento de empresas individuais, e fazem uso da teoria da firma doméstica para explicar a existência e o crescimento de corporações transnacionais. Por fim, existe um terceiro grupo de economistas que se preocupa em entender por que firmas de uma nacionalidade são mais hábeis para penetrar mercados estrangeiros do que as firmas nativas localizadas naqueles mercados, e por que desejam controlar atividades de valor agregado fora de suas fronteiras nacionais. Esse grupo busca na teoria da organização industrial e das estruturas de mercado as bases conceituais para desenvolver suas investigações (DUNNING, 1996).

Reconhecer a existência de diferentes enfoques é importante para entender como os estudos de base econômica têm sido conduzidos e quais são as respostas que se propõem a dar. Em relação à abordagem econômica ao estudo das multinacionais, vê-se em Dunning (1988) um estudioso de grande influência (DOUGLAS E CRAIG, 1992), tendo sido ele o autor do paradigma eclético da produção internacional, o qual, na visão de Iglesias e Motta Veiga (2002) é a principal orientação dos estudos de base econômica. O paradigma eclético foi proposto originalmente por Dunning em 1976 durante uma apresentação no Simpósio Nobel em Estocolmo. Explica o autor que a intenção era oferecer uma estrutura holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de empreendimentos para a produção estrangeira e o crescimento dessa produção (DUNNING, 1988, p.1).

O paradigma eclético identifica três determinantes da produção internacional, entendidos como vantagens: de localização – oferecidas pelo país; de propriedade – relativas às capacidades específicas da firma (incluindo ativos intangíveis); e de internalização – que indicam que se os custos de “fazer” ao invés de “transferir” a fabricação a um produtor local forem menores que os custos de transação associados, a empresa internalizará a produção no mercado externo.

Dunning (1988, p.24) advoga em favor da utilidade e da robustez do paradigma eclético para explicar e analisar não somente a racionalidade econômica da produção internacional, mas também muitos impactos e aspectos organizacionais relacionados à atividade de empresas multinacionais. Nesse sentido, o autor acredita que “conceitualmente, existem paralelos próximos entre os princípios centrais do paradigma e a moderna teoria de estratégia de negócios” (DUNNING, 1988, p. 24). Comparativamente, Dunning (1988, p.27) entende que o enfoque de estratégia de negócios dá maior ênfase para o posicionamento de firmas nos setores em que competem, enquanto que o paradigma eclético coloca maior destaque sobre a forma organizacional dos relacionamentos transacionais.

Na avaliação do referido paradigma, Johanson e Vahlne (1990) consideram que ele tem alto valor explanatório para casos de empresas “globais” (aquelas que têm experiência em várias regiões do mundo), pontuam que os suportes teóricos dessa abordagem assumem que os tomadores de decisão têm acesso à informação perfeita – o que, por extensão, torna-a racional (pressuposto do qual discordam) – e, por fim, avaliam tal paradigma como estático em sua natureza, na medida em que não dá respostas a mudanças evolucionárias pelas quais uma firma pode passar na tentativa de internacionalizar seus negócios. Por ser estático, acredita-se que o paradigma eclético não dá conta de explicar a consolidação de firmas em mercados estrangeiros, sob uma perspectiva de processo.

Encerrada a descrição das teorias relativas à abordagem econômica, volta-se, novamente, à estrutura de análise proposta por Doz e Prahalad (1991). O segundo grupo de teorias analisadas pelos autores está organizado sob a classificação de teorias sobre adaptação ambiental e envolve três vertentes principais: *ecologia populacional(a)*, *teoria institucional(b)* e modelos de *diferenciação-integração (teorias contingenciais) (c)*.

Sobre a ecologia populacional (a), os autores afirmam que o nível de agregação de sua teoria – populações de organizações – diz pouco a respeito de porque ou como companhias falham no processo de adaptação, quando comparada à literatura sobre processo gerencial. O fato é que a ecologia populacional não considera questões gerenciais, mas questiona sua importância (DOZ E PRAHALAD, 1991).

A teoria institucional (b), por seu turno, é bastante consistente em sua abordagem ao fenômeno organizacional. A carência de uso explícito da teoria institucional no estudo das multinacionais pode refletir a “juventude” da teoria, a falta de uma base disciplinar para muitos estudiosos das multinacionais e as diferenças metodológicas e epistemológicas entre pesquisadores da teoria institucional e

pesquisadores clínicos que trabalham sobre a gestão de multinacionais. Refletindo a importância do ambiente institucional, a teoria da co-evolução – seção 3 deste artigo – considera-o em sua estrutura teórica, juntamente com a firma e a indústria.

A respeito da teoria contingencial (*c*), os autores observam que ela claramente influenciou a pesquisa sobre multinacionais, indo além da aplicabilidade óbvia da estrutura diferenciação-integração aos dilemas gerenciais dessas organizações. Para Doz e Prahalad (1991), a linguagem na qual a teoria contingencial foi desenvolvida forneceu os construtos conceituais – nível intermediário – que permitiram ligar teoria e enfoque fenomenológico à gestão de multinacionais. Para alguns, a influência dessa teoria poderia ter sido excessiva, limitando o progresso em pesquisas sobre multinacionais.

Relacionamentos de poder e adaptação organizacional são o terceiro grupo de teorias avaliadas por Doz e Prahalad (1991), no qual os autores destacam que a *teoria de poder e dependência de recursos* apresenta pressupostos mais realistas a respeito da natureza das organizações e dos seres humanos e possui um potencial de aplicação bastante claro. Entretanto, os ganhos em realismo e aplicabilidade oferecidos pela teoria de poder e dependência – quando comparados às outras correntes da teoria organizacional aplicadas às multinacionais –, trazem perdas de simplicidade e poder teórico.

O quarto e último grupo analisado pelos autores aborda a teoria sobre *aprendizagem organizacional*. Para os autores, o limite da aplicabilidade da literatura sobre aprendizagem organizacional é sua natureza livre em termos de conteúdo, ou seja, o objeto de aprendizagem ainda resta indefinido. Em razão disso, propõem que mais pesquisas são necessárias para compreender processos de aprendizagem em geral e sua aplicação às multinacionais.

Como fechamento prévio, pode-se afirmar que Doz e Prahalad (1991, p.156) procuraram sistematizar as contribuições dadas ao estudo das multinacionais por teóricos organizacionais, oriundos de diferentes tradições. Na avaliação dos autores, essas teorias, – com exceção da teoria contingencial –, falham na operacionalização de um modelo ou estrutura que as fortaleça no nível de operacionalização de construtos, pois são fracas na ligação entre teoria e análise empírica. Com a descrição de tal quadro, os autores pretendem demonstrar a necessidade de que seja proposto um novo paradigma para o desenvolvimento da pesquisa sobre a gestão de multinacionais. O trabalho dos autores tem o mérito de tentar construir uma estrutura unificada para o estudo da gestão de multinacionais, grandemente baseada nos trabalhos de seus principais expoentes, – assim entendidos pelos autores –, representados por Prahalad, Doz, Bartlett, Ghoshal, Hedlund, Hamel e outros que seguem o mesmo enfoque de pesquisa (DOZ E PRAHALAD, 1991, p.158). Entretanto, Melin (1992) considera pouco usual que um pequeno grupo de pesquisadores aponte a si mesmos como formadores de um novo paradigma. A chamada “escola de processo” apresenta outras fraquezas, como a utilização de método clínico de pesquisa, raramente explicado, e a presença de um viés normativo em suas proposições.

A exposição prévia permitiu perceber que existe uma tentativa de amadurecimento nos estudos sobre a gestão de multinacionais. Os autores referenciados desenvolvem estudos relativos à gestão do negócio com um todo. Considerando a perspectiva do processo de internacionalização, percebe-se que os teóricos organizacionais não adotam este olhar sobre o fenômeno da internacionalização. Preocupam-se, muito mais, com o entendimento de como multinacionais organizam e resolvem suas tarefas gerenciais. Sob essa perspectiva, entende-se que a teoria organizacional pode dar suporte teórico quando do entendimento do processo de consolidação em mercados externos uma vez que este é, eminentemente, um processo gerencial. Por outro lado, reconhecer esta potencialidade traz consigo o desafio da utilização empírica dos construtos enunciados por teóricos organizacionais, uma vez que a orientação processual no estudo da internacionalização é bastante restrita.

2.1.2 A internacionalização de empresas sob a perspectiva teórica de negócios internacionais

O segundo campo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte teórico-empírico é o campo dos negócios internacionais. Na presente seção, vai-se adotar uma perspectiva ampla de compreensão do fenômeno de internacionalização, apresentando autores que tenham se ocupado de descrever e/ou explicar como se dão a entrada e a permanência de empresas em mercados externos.

Em relação à internacionalização de empresas, Iglesias e Motta Veiga (2002, p.372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais

“visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo”. A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p.48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

A existência de diferentes perspectivas para descrever o processo de internacionalização de empresas e seu uso recorrente na literatura de marketing internacional fez com que Andersen (1993, p. 227) manifestasse preocupação quanto à ausência de qualquer avaliação coerente – que utilizasse critérios científicos –, sobre tais modelos, o que teria prejudicado o avanço teórico-empírico da área de estudos. Considerando tal preocupação, o autor se propõe a avaliar criticamente os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura: (1) O modelo desenvolvido por Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul – chamado de Modelo de Internacionalização de Uppsala, e (2) Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação, que focam a internacionalização como uma inovação para a firma. Nesse segundo tipo, Andersen (1993) reúne os modelos propostos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e particularmente sobre a gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p.23) explicam que “os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras”. O modelo está baseado em quatro construtos inter-relacionados: comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais (FIG. 1).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização de uma firma. O primeiro demonstra que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma seqüência de quatro etapas assim entendidas: (1) atividades de exportação irregulares, (2) exportação através de representantes independentes, (3) estabelecimento de uma subsidiária de vendas e (4) fabricação no exterior (JOHANSON E VAHLNE, 1990, p. 13). As diferentes etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

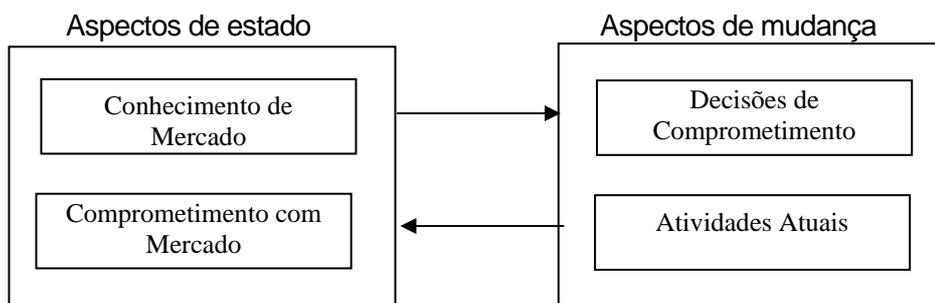


FIGURA 1 – O mecanismo básico de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 1977, 1990).

O segundo padrão explicado é que empresas iniciam a internacionalização naqueles países em que a distância psíquica – em relação às suas características natais – seja menor. “Distância psíquica é definida em termos de fatores como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, etc., os quais perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado” (JOHANSON e VAHLNE, 1990, p. 13).

Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica porque ou como o processo de internacionalização inicia, e a seqüência de estados ou condições também não é discutida. Outro problema identificado está na ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) aponta que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta a testabilidade empírica.

Talvez a intensa utilização do Modelo de Uppsala por pesquisadores resida na relativa simplicidade de sua estrutura conceitual, a qual foi empiricamente testada em estudos posteriores, que

levaram Johanson e Vahlne (1990, p. 14) a afirmar que o modelo ganhou forte apoio em testes realizados em diferentes países e situações.

Ainda que o modelo tenha encontrado suporte empírico, seus propositores assumem que ele é “extremamente parcial, deliberadamente excluindo muitos fatores explanatórios importantes” (JOHANSON E VAHLNE, 1990, p. 18). Uma das críticas comuns ao modelo é que ele é determinista em sua natureza e dá a impressão de que a internacionalização ocorre em uma seqüência de etapas, tal como foram descritas originalmente, o que não explica porque determinadas firmas permanecem atuando apenas com exportação, por exemplo, não evoluindo para etapas de maior comprometimento. A questão estratégica presente no processo decisório das companhias também não é explorada pelos autores. A esse respeito, Melin (1992) aponta que o modelo minimiza a importância da possibilidade de gestores tomarem decisões estratégicas voluntárias.

Outra fraqueza encontrada no modelo de Uppsala, em termos de sua aplicabilidade empírica, está no fato de que ele diz pouco sobre o processo de internacionalização em companhias experientes que tenham aprendido ao longo de décadas de atividades internacionais (Melin, 1992).

A exposição prévia tratou das principais questões abordadas pelos estudiosos de Uppsala no que se refere à internacionalização de empresas. Ainda que a perspectiva do presente artigo seja a de que a ida ao mercado externo é resultado de uma escolha deliberada e estratégica, optou-se por apresentar o modelo de Uppsala em razão de seu uso recorrente na literatura. Feita sua descrição, vai-se abordar as características centrais dos demais modelos reunidos por Andersen (1993) sob a denominação de Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação (Modelos-I).

Sob essa orientação, encontram-se autores (BILKEY E TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; CZINKOTA, 1982; E REID, 1981) que consideram a decisão de internacionalização como uma inovação para a empresa. Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I compartilham muitas características, e a diferença central entre eles está no número de estágios do processo de internacionalização e a descrição de cada estágio. À exceção do mecanismo que impulsiona a internacionalização, “as diferenças entre os modelos parecem refletir diferenças semânticas ao invés de diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalização” (ANDERSEN, 1993, p.212). Assim como o modelo de Uppsala, os modelos-I também podem ser entendidos como comportamentalmente orientados.

No QUADRO 1, pode-se observar que o desenvolvimento internacional é entendido como uma seqüência de etapas, a qual está conectada à adoção de inovação.

Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I são essencialmente compostos por conceitos não observáveis, o que dificulta a delimitação de cada um dos estágios. Outra constatação é que, apesar dos esforços para especificarem variáveis e definições operacionais para os estágios envolvidos e para as variáveis que influenciam o processo, os argumentos para os procedimentos de classificação e para a operacionalização das variáveis explanatórias ainda são muito vagos.

O procedimento de classificação – que é definido pela operacionalização dos conceitos de estágio – é uma questão crítica na percepção de Andersen (1993, p.223). A ambigüidade parece ser uma fraqueza encontrada nos modelos-I de tal sorte que se torna difícil decidir, por exemplo, quando uma firma deixa o estágio 4 (envolvimento ativo) e se move para o estágio 5 (envolvimento comprometido), no esquema proposto por Cavusgil (1980).

De forma geral, Andersen (1993) aponta como principal objeção aos modelos-I a ausência de um *design* apropriado para explicar o processo de desenvolvimento. “Em alguns casos, as variáveis independente e dependente estão muito próximas de serem idênticas, e a direção de causação não está clara” (ANDERSEN, 1993, p.227). Apesar de sua avaliação bastante crítica, o autor reconhece que os modelos de processo de internacionalização – modelos-I e modelo de Uppsala – representam pesquisa substancial e pioneira no campo dos negócios internacionais.

QUADRO 1 – Estágios de internacionalização descritos nos modelos-I

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
<p>Estágio 1: administração não está interessada em exportar;</p> <p>Estágio 2: administração deseja atender ordens não solicitadas,</p>	<p>Estágio 1: Marketing doméstico – a firma vende somente no mercado de origem;</p> <p>Estágio 2: Pré-exportação – a</p>	<p>Estágio 1: completamente desinteressada;</p> <p>Estágio 2: firma parcialmente interessada;</p>	<p>Estágio 1: Consciência exportadora – problema de reconhecimento de oportunidade, despertar da necessidade;</p>



FONTE: Andersen (1993, p. 213)

Em relação aos modelos de internacionalização analisados por Andersen (1993) e aqui apresentados, pode-se verificar que são frágeis em suas construções teóricas, bem como pouco fornecem em termos da operacionalização de construtos. Em relação à consolidação de empresas em mercados estrangeiros, menor ainda é a possibilidade de utilização das relações estabelecidas nesses modelos. Tais construções não se propõem a avançar em direção ao entendimento do processo de manutenção de empresas em mercados externos e, portanto, pouco ajudam a entender esse fenômeno que se considera importante investigar.

2.2 A internacionalização de empresas entendida como resultado de decisão estratégica

No presente estudo, está-se adotando a noção de que a ida de uma empresa ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Suportes para esse argumento foram encontrados em Melin (1992), Mata e Portugal (2004), Douglas e Craig (1989), Dunning (1996) e Johanson e Vahlne (1990), os quais fazem – com maior ou menor grau de destaque – menção às questões estratégicas subjacentes à ida de empresas ao mercado externo. Na visão de Johanson e Vahlne (1990, p.22), “processos de internacionalização são o resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade”. Para Melin (1992), internacionalização é uma dimensão maior do contínuo processo estratégico da maioria das empresas.

Em Dunning (1996) também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização – descritas no paradigma eclético – não dão conta de explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um mesmo setor econômico. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração estratégica – somada às abordagens econômicas – para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais (DUNNING, 1996, p.28). Em outro contexto, Dunning (1988, p.25) expressa o desejo de perceber um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

Sob essa linha de argumentação, merece análise a proposta de Douglas e Craig (1989). Para esses autores, a internacionalização ocorre sob a forma de um processo incremental, o qual diz respeito aos movimentos de uma firma através de sucessivas fases, cada uma formada por novos desafios estratégicos e prioridades decisórias. Em conformidade com os autores, a dinâmica do desenvolvimento estratégico global é mais bem explicada pela compreensão de um número de parâmetros-chave, cuja natureza e cujo impacto dependerão da fase do processo de internacionalização no qual se encontra a

empresa em foco. A FIG. 2 esquematiza esse processo, mostrando que em cada fase, gatilhos detonarão uma nova etapa, estimulando a geração de um novo ímpeto estratégico.

Em relação à FIG. 2, vale observar que gatilhos podem ser internos e externos e se aplicam às situações que impulsionam uma empresa a se mover de uma fase para a próxima. Os gatilhos podem atuar em conjunto para gerar o desenvolvimento de novo ímpeto administrativo (DOUGLAS E CRAIG, 1989). O impulso estratégico determina a direção a ser seguida e define a arena de competição, assim como as prioridades estratégicas das empresas. As alavancas estratégicas chave auxiliam em definições ulteriores da direção dos esforços da empresa, e em estabelecer prioridades de decisão e de investimentos, em cada etapa sucessiva da internacionalização (DOUGLAS E CRAIG, 1989).

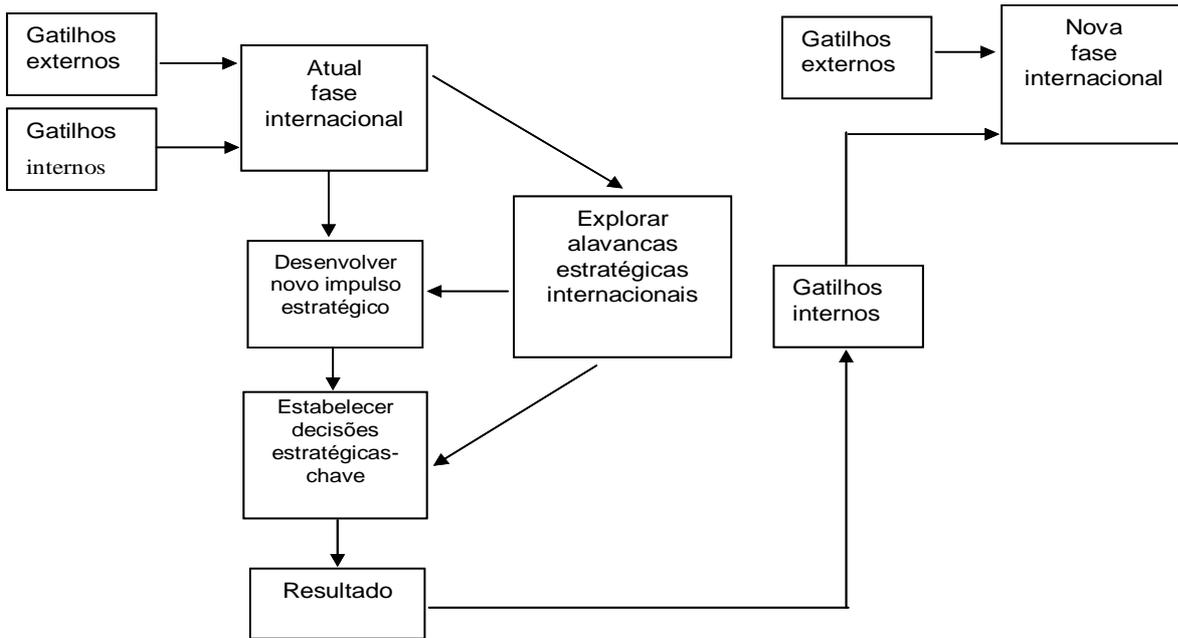


FIGURA 2 – Dinâmica do desenvolvimento estratégico global (Douglas e Craig, 1989).

Por último, decisões estratégicas são determinadas pelo impulso estratégico da firma e pelas alavancas para internacionalização. Na fase inicial, as decisões-chave voltam-se para a escolha de países para entrar, o modo de operação, o tempo e seqüência de entrada. As decisões da próxima fase concentram-se em torno do desenvolvimento do potencial do mercado local, através de modificações de produtos, extensões de linhas de produtos, e desenvolvimento de novos produtos adaptados às necessidades específicas do mercado local. Nesse estágio verifica-se a criação de uma miscelânea de operações locais, demandando a necessidade de melhorar a eficiência e estabelecer mecanismos para coordenar e integrar a estratégia através de mercados nacionais, possibilitando a transferência e a troca de aprendizado e experiência e levando – eventualmente – ao estabelecimento de estratégia relativa a mercados regionais e globais, ao invés de mercados multi-domésticos. As fases do processo de internacionalização para esses autores são três: entrada inicial, expansão no mercado local (país-a-país) e racionalização global, as quais são antecedidas por uma fase prévia, chamada de pré-internacionalização (FIG. 3).

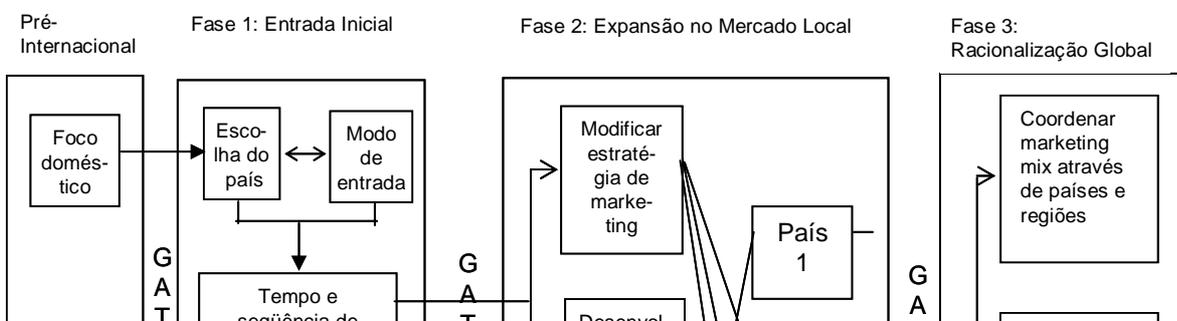


FIGURA 3: Fases no processo de internacionalização (adaptado de Douglas e Craig, 1989)

Na apresentação do processo evolucionário de internacionalização, os autores afirmam que o caráter dinâmico das operações internacionais implica em que as prioridades estratégicas devem ser adaptadas ao estágio de evolução em mercados internacionais. Segundo eles, o objetivo final da estratégia global está em alcançar integração ótima e racionalização de operações e de sistemas de decisão em uma escala global (DOUGLAS E CRAIG, 1989, p.58).

Em relação ao modelo destes autores, pode-se afirmar a internacionalização é tratada como um processo evolutivo, cujo ápice está na etapa de racionalização global. Ainda que se possa assumir que as fases 2 e 3 – expansão e racionalização – tratam da consolidação de uma empresa em mercados internacionais, ainda assim o modelo é pobre em termos de construtos que expliquem como tais empresas cresceram e lucraram no exterior. Além disso, os indicadores tratados no modelo são apropriados para explicar o comportamento estratégico de empresas produtoras de bens de consumo. Aspectos de marca e de propaganda, promoção e distribuição – nos moldes propostos pelos autores – pouco dizem sobre empresas que trabalham em mercados industriais ou mesmo como fornecedoras de serviços em negócios do tipo *business-to-business*. O desenvolvimento e a aquisição de novas marcas são fatores típicos da “expansão no mercado local”? São aplicáveis a qualquer tipo de empresa?

Por outro lado, a dinâmica proposta – com gatilhos, alavancas e decisões-chave – permite pensar o fenômeno da internacionalização de forma estratégica, na medida em que se assume que cada passo à frente é resultado de escolhas anteriores. O processo não é determinista e sim deliberado pela própria empresa. Tais considerações podem incrementar a análise da consolidação, uma vez que se propõem a explicar as variáveis e/ou fatores que levam uma empresa a expandir operações no mercado externo.

Ainda que os modelos teóricos forneçam o quadro de referência básico que habilita o pesquisador a ir a campo, é importante observar que a empiria pode trazer resultados diferenciados, que adicionam novos matizes ao conhecimento acumulado. Em estudo realizado na indústria brasileira de autopeças, Rocha e Arkader (2002, p. 166), por exemplo, observam que os casos por elas estudados “indicam que, na prática, os movimentos estratégicos sob as pressões da globalização constituem um fenômeno essencialmente rico e multidimensional, que raramente se enquadra nos modelos teóricos existentes”.

Considerando, então, os modelos apresentados e as avaliações realizadas, entende-se necessário tê-los como orientação no entendimento da internacionalização, sendo preciso, no entanto, buscar outras perspectivas. O conhecimento acumulado acerca do processo de internacionalização,

ainda que já tenha apresentado contribuições significativas, precisa avançar em relação ao estudo das questões estratégicas subjacentes à manutenção de empresas maduras em mercados externos. Ou seja, ainda há espaço para identificar e descrever fatores e variáveis que possam explicar a consolidação de empresas fora de seu mercado doméstico. Mais ainda, acredita-se ser oportuno identificar e descrever quais, dentre as variáveis e/ou aspectos intervenientes, foram decisivos nessa consolidação.

3. A co-evolução como possibilidade integradora

O olhar que se lançou sobre as teorias centrais em estudos organizacionais e em negócios internacionais evidenciou que o campo é vasto, rico e multifacetado. Como Melin (1992) apontou, o corpo de pesquisas produzidas em negócios internacionais revela um campo de considerável diversidade intelectual advinda de um amplo rol de disciplinas. Tal diversidade contribui para a aparente falta de consenso sobre o domínio conceitual de negócios internacionais.

Melin (1992) – baseado em Mintzberg (1987) e Welch e Luostarinen (1988) – propõe que a internacionalização seja entendida como uma dimensão maior do processo estratégico contínuo da maioria das firmas. Para o autor, as fronteiras entre teoria organizacional, gestão estratégica e gestão internacional são fluidas e indistintas. A dimensão “internacionalização” deveria ser tratada como um foco empírico e não formar a base para o campo teórico de sua própria gestão (MELIN, 1992, p.114).

Considerando tais apontamentos e a observação de que o campo de estudos internacionais apresenta-se fragmentado e em construção, é que se propõe a teoria co-evolucionária como instrumento capaz de trazer maior integração e solidez a essa área de estudos.

Baseada na biologia evolucionária – considera organizações como organismos – , a teoria da co-evolução assume que o desenvolvimento de organizações é resultado do interjogo entre forças internas e externas a elas (PHILIPPIDOU, SÖDERQUIST E PRASTACOS, 2002). A teoria considera organizações, suas populações, e seus ambientes como o resultado interdependente de ações gerenciais, influências institucionais e mudanças extra-institucionais (fenômenos tecnológicos, sóciopolíticos e outros). Além disso, a teoria pretende integrar o interjogo entre a adaptação de organizações individuais, sua dinâmica competitiva e a dinâmica dos sistemas institucionais nos quais firmas e indústrias estão encaixadas (LEWIN, LONG e CARROLL, 1999). A FIG. 4 apresenta o esquema básico da teoria co-evolucionária.

O enfoque co-evolucionário aceita que a mudança não é um resultado da adaptação gerencial ou da seleção ambiental, mas um resultado conjunto de ambas – da intencionalidade e dos efeitos ambientais. O propósito, então, reside em focar em como firmas co-evoluem umas com as outras e com um ambiente organizacional mutável. As propriedades dos sistemas co-evolucionários levam a reconsiderar orientações já aceitas em termos de pesquisa e a considerar novos enfoques sobre o papel da intencionalidade na adaptação organizacional e na mudança.

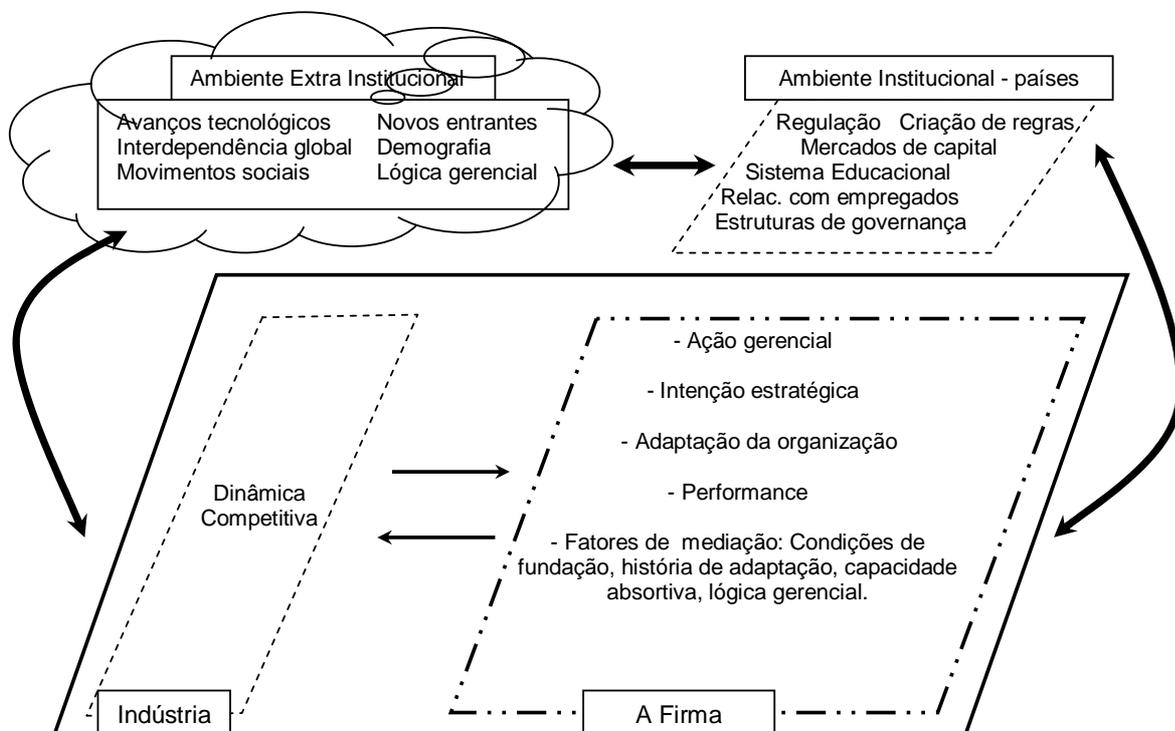


FIGURA 4 – A co-evolução da firma, sua indústria e ambiente (adaptada de Lewin, Long e Carroll, 1999)

Lewin e Volberda (1999) identificam vários requisitos que diferenciam a pesquisa co-evolucionária das demais e concluem que a aplicação de uma perspectiva co-evolucionária deveria considerar, pelo menos, as seguintes dimensões:

- (a) Estudar a adaptação organizacional por um longo período de tempo, usando séries temporais longitudinais de eventos de adaptação de microestado e medidas da taxa de mudança ou do compasso da mudança;
- (b) Examinar a adaptação organizacional no contexto histórico da firma e do seu ambiente;
- (c) Considerar causalidades multidirecionais entre micro e macro co-evolução tanto quanto entre, e através de outros elementos do sistema;
- (d) Incorporar efeitos mútuos, simultâneos, retardatários e escondidos;
- (e) Considerar a dependência à trajetória que possibilita e restringe a adaptação no nível da empresa e da população;
- (f) Incorporar mudanças no nível de diferentes sistemas institucionais com os quais firmas e indústrias estão envolvidas;
- (g) Acomodar macro-variáveis econômicas, sociais e políticas que podem mudar ao longo do tempo e influenciar a estrutura profunda com a qual tanto micro quanto macro co-evoluções operam.

A teoria co-evolucionária propõe a perspectiva de uma visão multivariada e multinível dos processos de adaptação e mudança (VOLBERDA e LEWIN, 2003). Ao adotar tal perspectiva, habilita sua utilização em estudos empreendidos no campo da gestão internacional, especialmente em estudos nos quais a internacionalização é entendida – e pesquisada – como processo. A perspectiva processual da internacionalização implica – como apontou Melin (1992) – na realização de estudos com orientação longitudinal. Tais estudos devem capturar o desenvolvimento e a dinâmica ao longo do tempo, as forças motoras do processo e o conteúdo do processo, o que é altamente compatível com a estrutura proposta na teoria co-evolucionária.

A abordagem da co-evolução pretende, portanto, possibilitar a realização de estudos cujo foco esteja no exame das questões sobre como as organizações, de um lado, influenciam sistematicamente seus ambientes e como os ambientes organizacionais, do outro lado, exercem influência sobre elas.

Ao propor o entendimento do interjogo de forças da firma, da indústria e do ambiente, o enfoque co-evolucionário avança na compreensão do processo de internacionalização, uma vez que não superdimensiona (nem sub) quaisquer dos múltiplos atores envolvidos no processo de evolução em mercados externos. Ao contrário, propõe estudos longitudinais, históricos e de múltiplos níveis baseados no pressuposto de que a evolução organizacional é uma via de várias mãos. Dessa forma, parece dar melhores condições para o pesquisador interessado em entender a dinâmica da internacionalização de empresas, em uma perspectiva processual e evolucionária.

3 Considerações finais

Ao longo deste artigo, pretendeu-se descrever as principais abordagens dadas ao estudo da internacionalização de empresas, atentando para a necessidade de avançar na investigação das formas pelas quais empresas crescem e lucram em mercados externos.

Os estudos ora referenciados – nos campos da teoria organizacional e negócios internacionais – não apresentam, plenamente, construções teóricas que permitam investigar a consolidação como etapa final no processo de internacionalização. A estrutura proposta por Douglas e Craig (1989) avança nessa direção, mas ainda fornece poucos indicadores – e todos eles relativos à gestão de marketing – para fomentar o estudo dessa etapa. Acredita-se ser oportuna a busca de variáveis e indicadores que levem à adequada caracterização e análise desse período. Entender como empresas mantiveram-se atuando no exterior de forma lucrativa pode gerar *insights* úteis ao planejamento de ações para estímulo à internacionalização.

Além disso, propôs-se a utilização da teoria da co-evolução como estrutura capaz de melhor habilitar o pesquisador que deseja entender a dinâmica da internacionalização de empresas maduras, que atuam há bastante tempo no mercado externo. O interjogo de forças institucionais, da indústria (com sua dinâmica competitiva) e da firma explica estágios atuais de determinadas configurações organizacionais. As múltiplas lentes propostas pelos autores (micro e macro co-evolução) descortinam uma importante contribuição ao entendimento do processo de internacionalização de firmas que crescem e lucram em mercados estrangeiros. Como as relações entre firma-indústria-ambiente se configuraram ao longo dos anos? Que eventos foram marcantes? Que reflexos foram produzidos? Como a firma agiu? Como decisões foram tomadas? A teoria da co-evolução parece ter uma importante contribuição na busca por essas respostas.

Acredita-se que a investigação de empresas que tenham conseguido consolidar a atuação em mercados externos é necessária pois pode trazer respostas a essas indagações, bem como possibilitar a construção teórica a respeito das formas pelas quais empresas crescem e lucram no exterior.

Referências

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, p.209-231, second quarter 1993.
- ARBIX, G. SALERNO, M.S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Texto para discussão n. 1023, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, junho de 2004.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v.4, n.3, p. 87-94, nov-dec 1986.
- _____. **Managing across borders**. Cambridge: HBS Press, 1989.
- BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, spring/summer 1977.
- CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p.273-81, 1980.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- CZINKOTA, M.R. **Export development strategies**: US promotion policies. New York: Praeger Publishers, 1982.
- DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, Fall 1989.
- _____. Advances in international marketing. **International Journal of Research in Marketing**, n. 9, p. 291-318, 1992.
- DOZ, Y. Managing manufacturing rationalization within multinational companies. **Columbia Journal of World Business**, v. 13, n. 3, p. 82-94, Fall 1978.
- _____. Strategic management in multinational companies. **Sloan Management Review**, v. 21, n. 2, p.27-46, Winter 1980.
- DOZ, Y., BARTLETT, C.A., e PRAHALAD, C.K. Global competitive pressures vs. host country demands: managing tensions in multinational corporations. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p.63-74, Spring 1981.
- DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K.. Patterns of strategic control in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, p. 55-72, Fall 1984.
- _____. A process model of strategic redirection in large complex firms: the case of multinational corporations. In: PETTIGREW, A. (ed.) **The management of strategic change**. Oxford: Basil, Blackwell, 1987, p. 63-83.
- _____. Quality of management: an emerging source of global competitive advantage? In: HOOD, N. e VAHLNE, J. E. (Ed.s.). **Strategies in global competition**. Londres: Croom-Helm, 1988, p. 345-369.
- _____. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal**, v.12, p.145-164, 1991.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, Spring 1988.
- _____. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.
- GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, n. 8, p. 425-440, 1987.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **The multinational corporation as an interorganizational network**. Academy of Management Review, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-338, 1990.
- HEDLUND, G. The hypermodern MNC: a heterarchy? **Human Resource Management**, p. 9-35, Spring 1986.
- HEDLUND, G.; ROLANDER, D. Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC. In: BARTLETT, C., DOZ, Y. e HEDLUND, G. (Ed.s.), **Managing the global firm**. Londres: Routledge, 1990, p. 15-46.
- IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C. MARKWALD, R. PEREIRA, L.V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002, p. 369-446.
- JIANG, R. J.; BEZMISH, P. W. **Timing and performance of post-entry foreign subsidiaries**. Academy of Management Proceedings, 2004, p. D1, 6p.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, Spring/Summer 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.
- LECRAW, D. J.; MORRISON, A. J. Transnational corporation and business strategy – the foundations of an emerging field. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 75-101.
- LEWIN, A. Y., LONG, C.P., CARROLL, T. N. The coevolution of new organizational forms. **Organization**



Science, v. 10, n.5, p. 536-692, set-out 1999.

LEWIN, Arie Y. e VOLBERDA, Henk W. Prolegomena on Coevolution: a framework for research on strategy and new organizational forms. **Organizational Science**: v.10, n.5, sept.-oct. 1999, pp.519-534.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, pp.99-118, 1992.

PHILIPPIDOU, S., SÖDERQUIST, K.E., PRASTACOS, G.P. Exploring the organization – environment link: change as coevolution. In: **Anais do Encontro da European Academy of Management**, EURAM 2002. Disponível em http://www.sses.com/public/events/euram/complete_tracks/strategic_foresight/philippidou_soderquist_prastacos.pdf

PRAHALAD, C. K. Strategic choices in diversified MNC's. **Harvard Business Review**, p. 67-78, jul-ago 1976.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. Strategic management of diversified multinational companies. In: NEGANDHI, A. (Ed.). **Functioning of the multinational corporation**. Oxford: Pergamon Press, 1980, p. 77-116.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, p.101-12, Fall 1981.

ROCHA, A. da; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p.143-167.

SELIGER, B. The impact of globalization: chances and risks for Russia as a transformation country. **Eastern European Economics**, v. 42, n.1, p. 5-24, jan/feb 2004.

VOLBERDA, H.W, LEWIN, A.Y. Guest Editors' Introduction – co-evolutionary dynamics within and between firms: from evolution to co-evolution. **Journal of Management Studies**. V.40, n.8, p.2112-2136, dez.2003.