

**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

B168

Proposições Teóricas sobre Modos de Entrada em Novos Mercados – caminhos para internacionalização de empresas brasileiras

Fernando Dias Lopes - PPGA/UFRN

Roosevelt Bezerra Filho - PPGA/UFRN

Alice Rocha do Nascimento - PPGA/UFRN

Resumo

As decisões de entrar e de como entrar em um novo mercado vêm sendo analisadas a partir de diferentes perspectivas teóricas, tais como custos de transação (HENNART, 1991, MEYER, 2001), dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), e teoria institucional (DAVIS ET AL., 2000; HAVEMAN, 1993; HAUNSCHILD, 1993), além de outros enfoques integradores (PEINADO; BARBER, 2006). Kwon e Konopa (1992) definem modos de entrada em mercados estrangeiros como os meios de ligar produtos e tecnologias da organização aos mercados estrangeiros. O modo de entrada ou tipo de governança a ser adotado pode corresponder à clássica variação entre mercado e hierarquia de Williamson (1985), a criação de formas híbridas (POWELL, 1987) ou de novas formas (POWELL, 1990). Os estudos sobre modos de entrada têm apresentado uma significativa variedade de classificações para medir a influência de diferentes variáveis – ambiente, cultura, características organizacionais, indústria, entre outras variáveis. Este artigo consiste em um ensaio teórico, onde se propõe um conjunto de elementos para construção de um modelo de análise, orientado principalmente para a realidade brasileira. Para isso baseia-se em uma combinação de uma abordagem econômica com uma abordagem sócio-cultural.

Palavras-chaves: modos de entrada – teoria institucional – economia dos custos de transação

Propositions théoriques sur les modes d'entrée dans de nouveaux marchés – voies pour l'internationalisation des entreprises brésiliennes

Résumé : Les décisions concernant la façon d'atteindre un nouveau marché sont analysées à partir de différentes perspectives théoriques, telles que les frais de transaction (HENNART, 1991, MEYER, 2001) ; la dépendance de ressources (PFEFFER ; SALANCIK, 1978) ; la théorie institutionnelle (DAVIS ET AL., 2000 ; HAVEMAN, 1993 ; HAUNSCHILD, 1993) ; ainsi qu'à partir d'autres points de vue d'intégration (PEINADO ; BARBER, 2006). Kwon et Konopa (1992) définissent les moyens d'entrée dans les marchés étrangers comme les moyens de lier les produits et les technologies de l'organisation aux marchés étrangers. Le moyen d'entrée ou le type de gouvernement à adopter peut correspondre à la variation classique entre le marché et la hiérarchie de Williamson (1985), la création de formes hybrides (POWELL, 1987) ou de nouvelles formes (POWELL, 1990). Les études sur les moyens d'entrée montrent une variation significative de classifications pour mesurer l'influence des différentes variables – le milieu, la culture, les caractéristiques d'organisation, l'industrie, entre autres. Cet article est conçu comme un essai théorique où l'on propose l'assemblage de plusieurs éléments pour la construction d'un modèle d'analyse, centré notamment sur la réalité brésilienne. Pour atteindre ce but, il propose la combinaison d'une analyse économique à une analyse socio-culturelle.

Mots-clés : modes d'entrée, théorie institutionnelle, économie des coûts de transaction.

Introdução



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

As decisões de entrar e de como entrar em um novo mercado vêm sendo analisadas a partir de diferentes perspectivas teóricas, tais como custos de transação (HENNART, 1991, MEYER, 2001), dependência de recursos (PFEFFER; SALANCIK, 1978), e teoria institucional (DAVIS ET AL., 2000; HAVEMAN, 1993; HAUNSCHILD, 1993), além de outros enfoques integradores (PEINADO; BARBER, 2006). Kwon e Konopa (1992) definem modos de entrada em mercados estrangeiros como os meios de ligar produtos e tecnologias da organização aos mercados estrangeiros. Gao (2004), baseando-se em Root define o modo de entrada como a escolha de um arranjo institucional para facilitar a entrada de produtos, tecnologia, conhecimento técnicos e gerenciais ou outros recursos da empresa em um mercado externo. O modo de entrada ou tipo de governança a ser adotado pode corresponder à clássica variação entre mercado e hierarquia de Williamson (1985), a criação de formas híbridas (POWELL, 1987) ou de novas formas (POWELL, 1990). Os estudos sobre modos de entrada têm apresentado uma significativa variedade de classificações para medir a influência de diferentes variáveis – ambiente, cultura, características organizacionais, indústria, entre outra variáveis.

Diante da complexidade da decisão sobre modos de entrada, propõe-se neste artigo a definição de elementos teóricos para construção de um modelo que permita uma compreensão analítica dos modos de entrada, envolvendo elementos econômicos, culturais, estratégicos e políticos. Para isso, os elementos a comporem um modelo de análise dos modos de entrada serão apresentados a partir de uma combinação de abordagens sócio-culturais, econômicas e de conhecimento.

Para a proposição de elementos para construção de um modelo, os autores deste artigo assumem, primeiramente, que embora a decisão de entrar em um novo mercado e de como entrar nesse novo mercado seja uma decisão econômica, toda decisão econômica é moldada pelo contexto e pelas relações sociais em que estão inseridos os atores e as organizações participantes (GRANOVETTER, 1985). Diante disso, as características institucionais dos países, a natureza dos ativos envolvidos nas decisões e as características da organização exercem um papel-chave nas decisões.

Finalmente, considerando que a maior parte dos textos foca sobre a decisão de multinacionais de países desenvolvidos entrarem em novos mercados, neste artigo procura-se direcionar a discussão para a entrada de empresas de países menos desenvolvidos ou em desenvolvimento em mercados emergentes ou em mercados de países desenvolvidos. Nesse sentido, reforça-se a relevância de estudos nessa linha para empresas brasileiras ainda carentes de experiência no mercado internacional em um momento que o governo procura estimular uma presença mais ativa das empresas locais no exterior. Evidentemente isso tem acontecido predominantemente através de exportação como principal modo de entrada, o que é problemático diante dos limites de ganhos alcançados – conhecimento de mercado, aprendizagem, obtenção de conhecimento tácito, conhecimento e domínio do ambiente institucional no país-alvo - por esse tipo de estrutura de governança.

Este artigo consiste em um ensaio teórico para subsidiar o desenvolvimento de estudos empíricos em uma área ainda carente no Brasil, ou seja, os estudos sobre modos de entrada no mercado internacional. Para isso, o texto está estruturado nas seguintes partes: 1) abordagens sócio-culturais e a contribuição da teoria institucional (TI); 2) a contribuição da economia dos custos de transação (ECT) para a escolha das formas de governança; 3) Modos de entrada e diferentes achados empíricos; 4) Proposição de uma combinação de elementos para elaboração de um modelo de análise de modos de entrada.

1 – Contribuições das abordagens sócio-culturais para análise dos modos de entrada



4º

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

Falar em abordagem sócio-cultural é vago uma vez que um conjunto amplo de abordagens em diferentes campos do conhecimento aborda aspectos sócio-culturais. No entanto, em se tratando de análises de decisões no âmbito da gestão internacional, os aspectos sócio-culturais ainda ocupam um espaço residual. A presença de abordagens com enfoque nas dimensões sócio-culturais é mais restrita ainda quando se fala em decisões de modos de entrada. Assim, nesse artigo o arcabouço teórico proposto restringe-se a uma abordagem sócio-cultural para proposição dos elementos para construção de um modelo analítico: a teoria institucional, mais especificamente o novo institucionalismo sociológico

Na teoria institucional, assim como na perspectiva da imersão social, por exemplo, autores argumentam que aspectos sociais e culturais do ambiente moldam a estrutura e a ação das organizações e são decisivos também ao moldar como elas cooperam. Em contrapartida, no passado, analistas da Economia de Custos de Transação (ECT) tendiam a assumir que os aspectos sociais e culturais em torno dos relacionamentos econômicos eram irrelevantes ou eram apenas friccionais para a eficiência organizacional. No entanto, de maneira crescente, o papel complementar das relações sociais, capaz de influenciar a ação econômica, passou a ser reconhecido por estes teóricos.

Grabher (1993, p.2) foi um dos teóricos que reconheceu esta complementaridade, explicando que a influência das relações sociais não deveria mais ser concebida, exclusivamente, como friccional para os mercados competitivos. Larson (1992), por outro lado, salienta que as dimensões sociais das transações são elementos centrais para explicar o controle e a coordenação nas estruturas de troca. Dimensões sociais, tais como confiança, reputação e laços anteriores, podem reduzir a incerteza nas decisões sobre modos de entrada. Isso ocorre porque, havendo confiança e reputação, se pode fazer investimentos com certa previsibilidade dos resultados ou, pelo menos, do comportamento do parceiro, sem investir muito em mecanismos contratuais para evitar perdas. Esses tipos de mecanismos – confiança, reputação e laços anteriores – podem alcançar melhores resultados com um menor custo do que artifícios econômicos e contratuais.

A teoria institucional foi relançada em 1977 por Meyer e Rowan (1977). Assentando-se sobre a perspectiva construcionista da realidade (uma abordagem mais fenomenológica), esses autores enfatizaram como elementos normativos e cognitivos poderiam ser empregados para explicar a natureza da estrutura organizacional. O conjunto de trabalhos derivados dessas iniciativas tem sido chamado “novo institucionalismo sociológico”.

Teóricos do novo institucionalismo defendem que legitimidade é um ponto central para a sobrevivência organizacional. Velho e novo institucionalismo informam aspectos centrais para explicar a relação organização/ambiente, ainda que o façam enfatizando elementos diferentes (cooptação, mitos de racionalidade, etc.) e noções diversas de ambiente organizacional (comunidade e campo organizacional).

Uma das contribuições do novo institucionalismo, reconhecida por Selznick (1996), é a preocupação com mitos e rituais organizacionais. Ele afirma que:

A estrutura formal de uma organização não pode ser entendida como um sistema racional para coordenar atividades, nem pode ser explicada pela lógica dos custos de transação [...]. A estrutura formal é institucionalizada de fora bem como de dentro e reflete conceitos dominantes de como o trabalho deveria ser organizado. (SELZNICK, 1996, p.273).

A Teoria Institucional, assim como a perspectiva sistêmica, reconhece o poder do ambiente para moldar a estrutura organizacional e afetar o desempenho. No entanto, institucionalistas inseriram as dimensões cognitiva e normativa nesse processo ao conceberem os elementos sociais e culturais como determinantes organizacionais.



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

Outro conceito chave nessa abordagem é o isomorfismo, o qual se refere às pressões institucionais e competitivas em um determinado campo organizacional. Por campo organizacional entende-se

[...] aquelas organizações que no conjunto, constituem uma área reconhecida da vida organizacional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências reguladoras e outras organizações que produzem produtos ou serviços similares. (DIMAGGIO; POWELL, 1991, p.64-65).

Isomorfismo representa um conceito-chave na teoria institucional, tendo como sua principal consequência a legitimidade, entendida também como outro conceito importante nesta teoria. Meyer e Rowan (1991) e Tolbert e Zucker (1983) desenvolveram o conceito de isomorfismo com relação a duas características organizacionais: estruturas e práticas.

Meyer e Rowan (1991), ao inserirem os processos isomórficos como alternativa para ascensão de estruturas formais racionais – ao lado da crescente complexidade técnica das demandas do trabalho – afirmam que as organizações se desenvolvem em contextos altamente institucionalizados e, por isso, são dirigidas a incorporarem práticas e procedimentos dominantes e entendidos como racionais pelas demais organizações e instituições na sociedade.

Ainda com relação ao trabalho dos autores, destaca-se a afirmação de que as organizações, estruturalmente, refletem uma realidade socialmente construída, e de que isomorfismo com instituições ambientais tem algumas consequências cruciais para as organizações, a saber: a) incorporam elementos os quais são legitimados externamente antes de o serem em termos de eficiência; b) empregam critérios de avaliação cerimoniais ou externos para definir o valor dos elementos estruturais; e, c) dependência sobre instituições fixadas externamente reduz turbulência e mantém estabilidade. Dessa forma, o isomorfismo institucional promove o sucesso e a sobrevivência das organizações.

DiMaggio e Powell (1991) explicam que o conceito de isomorfismo institucional é útil para entender as políticas e cerimônias que perpassam a vida organizacional moderna. Eles destacam três mecanismos de mudança institucional isomórfica, os quais compõem uma tipologia analítica, em que os tipos não são sempre empiricamente distintos.

A primeira forma de isomorfismo é o coercitivo e resulta da influência política e do problema de legitimidade. Isomorfismo coercitivo tem origem em pressões formais e informais exercidas sobre a organização por outras organizações das quais ela depende e por expectativas culturais da sociedade em que ela está inserida.

O isomorfismo mimético resulta de padrões de resposta à incerteza que encorajam imitação. Este processo tem maior presença em organizações com tecnologias de difícil entendimento, que possuem objetivos ambíguos, ou quando organizações criam incerteza simbólica. Nessa perspectiva, as organizações tendem a modelar-se após perceberem que organizações similares em seu campo alcançam maior legitimidade e são bem sucedidas.

Por último, isomorfismo normativo está associado principalmente com profissionalização. DiMaggio e Powell (1991) interpretam profissionalização como uma busca coletiva de membros de uma ocupação para determinar as condições de trabalho e os seus métodos, para controlar os procedimentos de produção e para estabelecer uma base e legitimação cognitiva para sua autonomia ocupacional.

O isomorfismo institucional não é contraditório com isomorfismo competitivo, uma vez que a adequação às expectativas institucionais (sejam elas coercitivas, miméticas e normativas) podem levar a um aumento da capacidade competitiva de uma organização, embora isso não seja o foco central. Isomorfismo coercitivo é consistente também com o institucionalismo



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

econômico, onde o ambiente exerce papel crítico e moldar a atividade econômica e o comportamento da firma.

As organizações são cercadas por um conjunto amplo de atores, incluindo indivíduos, grupos, sistemas sociais semiorganizados e organizados, que estabelecem uma infinidade de relações – de dependência, de controle, de pressão e de troca. Estas relações vão influenciar o desempenho e o processo de estruturação organizacional, tanto através dos fluxos econômicos como através dos fluxos sociais, políticos e culturais (LOPES, 2003).

A teoria institucional, ao apresentar o ambiente como um espaço no qual a relação entre os atores ultrapassa a dimensão econômica e a própria dimensão econômica é moldada por fatores políticos, sociais e culturais, constitui-se em uma das principais contribuições para a teoria organizacional nos últimos anos. Ao conceber as dimensões sociais e culturais do ambiente organizacional, vinculando-as com questões de poder numa perspectiva crítica, institucionalistas enriquecem a teoria organizacional.

Segundo Scott (1991), as primeiras definições de ambiente eram vagas, pois ambiente técnico era concebido apenas em termos de trocas e tecnologias complexas, enquanto que ambiente institucional era entendido em termos de regras e categorias socialmente definidas.

Ambiente técnico expressa a natureza mais visível da organização, a qual tem recebido atenção central dos teóricos da administração. Powell (1991) explica sucintamente que organizações, operando em ambientes técnicos, são avaliadas pelos seus resultados. Assim pode-se dizer que:

ambientes técnicos são aqueles nos quais um produto ou serviço é produzido e trocado em um mercado tal que organizações são recompensadas pelo controle efetivo e eficiente dos seus sistemas de produção. (...) Organizações operando em tais ambientes são esperadas concentrarem suas energias em controlar e coordenar seus processos técnicos e são prováveis de tentar amortecer ou proteger esses processos centrais dos distúrbios ambientais. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

O ambiente institucional expressa a natureza mais complexa das relações da organização com o ambiente, incluindo os aspectos normativos (influência cultural), coercitivos (influência política) e mimético (influência social). Dessa forma, é correto afirmar que:

ambientes institucionais são, por definição, aqueles caracterizados pela elaboração de regras e requerimentos para os quais organizações individuais deverão conformar-se se elas estão para receber apoio e legitimidade. Os requerimentos podem vir de agências reguladoras autorizadas pelo estado-nação, de associações profissionais ou de negócio, de sistemas de crenças generalizados que definem como tipos de organizações específicas estão para conduzirem-se, além de outras fontes similares. (SCOTT; MEYER, 1991, p.123).

Powell (1991), em outras palavras, declara que organizações operando em ambientes institucionais são avaliadas mais pela adequação da sua forma do que pelos seus resultados. Essa adequação é julgada por atores como o Estado, associações profissionais e de negócio e mesmo outras organizações – fornecedores, clientes e concorrentes.

Finalmente, numa perspectiva institucional organizações conformam-se ao sistema prevalecente de regras de uma sociedade para obter legitimidade e em decorrência recursos e apoio sócio psicológico do ambiente externo, mesmo que isso possa as vezes estar em desacordo com as exigências de eficiência técnica da firma.

2 – Contribuições da ECT para análise dos modos de entrada



Roberts e Greenwood (1997) afirmam que a Economia de Custos de Transação (ECT) provê um arcabouço útil de pressupostos, os quais podem ser construídos para explicar a adoção de um desenho organizacional específico. Segundo esses autores, Williamson entendia que a ECT beneficia-se de um entendimento mais desenvolvido do modo de seleção de desenhos organizacionais, ou no caso deste artigo, da escolha do modo de entrada em um novo mercado. Assim, compartilha-se com esses autores a idéia de que a Economia dos Custos de Transação e a Teoria Institucional não estão necessariamente em conflito, mas são elementos complementares para compreensão da adoção de desenhos organizacionais.

O uso da Teoria Institucional (TI) e da Economia de Custos de Transação (ECT) para construir um arcabouço teórico mais potente é também desenvolvido por Hesterly, Lieberskind e Zenger (1990). Eles acreditam que Teoria Institucional (TI) pode oferecer direções úteis para identificar e entender os custos referidos na Economia de Custos de Transação (ECT). A Teoria Institucional (TI) também evidencia o papel exercido pelos mecanismos institucionais isomórficos na escolha das estruturas de governança. Desta forma, expande os elementos necessários para entender, de maneira mais realista, como e por que arranjos interorganizacionais são escolhidos em relação a mercado ou hierarquia (LOPES, 2003).

Esta abordagem, segundo Roberts e Greenwood (1997) tem sido empregada para examinar e explicar a formação de hierarquias, franquias, formas multidivisionais, conglomerados, *holdings*, clãs, redes e híbridos de mercado-hierarquia. Eficiência é o elemento comparativo explicativo para a escolha dessas formas estruturais.

Coase (1937), o proeminente pioneiro do institucionalismo econômico, segundo Williamson (1975), questionou os pressupostos da teoria neoclássica, concernentes ao preço como um mecanismo eficiente para coordenar todas as trocas. Ele definiu a firma como um segundo tipo de mecanismo para coordenar trocas e explicou que preço e firma são métodos alternativos para coordenar produção.

Reed (1999) resumiu a explicação de Coase sobre as vantagens das organizações em relação aos mercados, enfatizando que:

como mecanismos de internalização das trocas econômicas recorrentes, as firmas reduzem o custo das transações individuais por meio de padronização e rotinização, e aumentam a eficiência da alocação de recursos dentro do sistema de mercado em sua totalidade, à medida que minimizam os custos de transação entre os agentes, os quais, por natureza, desconfiam de seus parceiros. (REED, 1999, p.72).

Sobre as características das transações, Williamson (1996) explica que existem três dimensões críticas para descrevê-las: incerteza, freqüência das transações e grau para o qual investimentos são idiossincráticos – específicos para aquela transação em particular. Através dessas características das transações é possível mensurar o seu nível de complexidade. Isso, por sua vez, é importante para encaixar o tipo de transação com a estrutura de governança mais adequada/eficiente, isto é, conforme argumentado por Williamson (1996, p.229), “o uso de uma estrutura complexa para governar relações simples é indicativo de se incorrer em custos desnecessários, e o uso de uma estrutura simples para uma transação complexa é um convite ao erro”.

Freqüência e características dos investimentos formam juntos seis tipos de transações comerciais: compra de equipamentos padronizados, compra de equipamentos diferenciados/customizados, construção de plantas, compra de material padronizado, compra de material diferenciado/customizado e transferência de produtos intermediários ao longo de sucessivos estágios. Cada uma dessas transações demanda um tipo particular de estrutura de governança para alcançar eficiência. Os tipos de estrutura de governança são: governança de mercado, governança trilateral e governança para transação específica.



4º

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

O mercado é apontado como a estrutura clássica de governança, no qual compradores e vendedores anônimos (*faceless*) encontram-se para um instante de troca de bens padronizados, na perspectiva de equilíbrio de preços. No outro extremo, estão as estruturas altamente específicas que são desenvolvidas para as necessidades especiais de uma transação, nas quais a identidade dos compradores e vendedores é fundamental. Entre o mercado e as estruturas específicas estão as estruturas semi-específicas (Williamson, 1996).

A *governança de mercado – contrato clássico* – é considerada como a principal estrutura de governança para transações não específicas de contratos ocasionais e recorrentes. Mercados são especialmente eficazes quando transações recorrentes são contempladas, uma vez que ambas as partes precisam consultar somente sua experiência para decidir continuar um relacionamento de troca ou, com pouca despesa transacional, voltar atrás. Sendo padronizados, presume-se serem fáceis de adequar os arranjos de compra e fornecimento alternativos (Williamson, 1996).

A *governança trilateral – contrato neoclássico* – é empregada para dois tipos de transações: transações ocasionais de tipos mistos e altamente idiossincráticos. Não somente investimentos especializados são colocados, mas a transferência desses ativos para um outro fornecedor poria dificuldade na avaliação dos ativos. Nesse caso, em lugar de recorrer diretamente às instâncias jurídicas, busca-se assistência de uma terceira parte para avaliar e resolver as disputas.

As *governanças de transações específicas – contrato relacional* – configuram-se como os dois tipos de transações para os quais estruturas de governança especializadas são comumente aconselhadas. São transações recorrentes de tipos mistos e altamente idiossincráticos. A natureza não padronizada dessas transações chama atenção para os riscos da governança de mercado, enquanto a natureza recorrente permite cobrir os custos de uma estrutura de governança especializada.

Williamson (1996) distinguiu dois tipos de estruturas específicas de governança usadas para intermediar transações de mercado: estruturas bilaterais e estruturas unificadas. Estruturas bilaterais com contrato obrigacional mantêm a autonomia das partes. Do ponto de vista do autor,

transações altamente idiossincráticas são aquelas onde os ativos físicos e humanos requeridos para produção são extensamente especializados, fazendo com que não exista economias de escala óbvias para serem realizadas através de comércio interfirma que o comprador (ou vendedor) não seja apto, ele mesmo, a fazer (através de integração vertical). (Williamson, 1996, p.241)

Por outro lado, Child e Faulkner (1998) explicam que:

contrato relacional e governança bilateral admitem a possibilidade de estruturas de governança híbrida, intermediárias entre mercados e hierarquias. Híbridos, tais como JVs, são caracterizados pela dependência bilateral entre os parceiros, em que eles mutuamente comprometem ativos e capital, e acordam sobre como custos e lucros estão para ser divididos entre eles. (CHILD; FAULKNER, 1998, p.21).

Na governança unificada com organização interna, a transação é removida do mercado e organizada dentro da firma, estando sujeita a uma relação de autoridade (integração vertical). Williamson (1996) defende que,

incentivos para comercializar enfraquecem quando as transações tornam-se progressivamente mais idiossincráticas. A razão é que, como ativos físicos e humanos especializados tornam-se mais especializados para um uso único, e assim menos transferíveis para outros usos,



4º

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

economias de escala podem ser realizadas tanto pelo comprador quanto por um fornecedor externo. (WILLIAMSON, 1996, p.242).

Integração vertical tem a vantagem de viabilizar adaptação de uma maneira seqüencial, sem a necessidade de consulta ou de revisão do acordo interfirma.

Williamson (1996) sugere três proposições, concernentes à relação entre transações comerciais e estruturas de governança:

(1) transações altamente especializadas não são aptas para requerer estruturas especializadas de governança. (2) Somente transações recorrentes sustentam uma estrutura de governança altamente especializada. (3) Ainda que transações ocasionais de um tipo não padronizado não sustentarão uma estrutura de governança específica, elas requerem atenção não menos especial. (WILLIAMSON, 1996, p.238).

Esta atenção especial referida por Williamson é usualmente acompanhada por um arranjo cooperativo interorganizacional.

Hersterly, Liebeskind e Zenger (1990) também destacam que os tipos de arranjos organizacionais necessários para amparar uma determinada transação particular, assim como os custos, a ela associados, vão depender das características próprias das trocas. Os autores fazem referência a seis características: o número de partes negociantes (*small number of bargaining*), o grau de observabilidade dos bens sendo trocados e o comportamento das partes negociantes.

3. Modos de entrada

A decisão de entrar em um novo mercado ou em um novo negócio, como já foi afirmado anteriormente, envolve aspectos sócio-culturais e econômicos. Não somente condições internas ou motivações no âmbito da racionalidade dos atores internos determinam a escolha como também dimensões do ambiente técnico e institucional vão ser fundamentais no resultado da decisão do modo de escolha.

A internacionalização das empresas é incentivada por razões como: a) estratégia de defesa como resposta a entrada de determinada empresa no mercado local, a empresa atacada decide atuar também no mercado de origem da concorrente (internacional); b) necessidade de expandir suas operações para obtenção de economias de escala; c) diminuição dos riscos e de dependência a um único mercado, a empresa decide diversificar atuando em outros mercados; d) para manter sua participação de mercado a empresa internacionaliza-se para acompanhar a internacionalização de seus clientes, temendo perdê-los para outros fornecedores; e) maximização dos lucros, uma vez que mercados internacionais mostram-se como oportunos para a ampliação de seus negócios (PORTER, 1986; KOTLER, 2000).

Parafraseando Keegan e Green (1999), Rossi e Sacchi (2006) explicam que as formas de entrada em novos mercados têm como principais estruturas a proximidade cultural, geográfica e por questões de oportunidades de mercado. Desta forma entende-se que a proximidade cultural facilita a internacionalização, pois entrar em mercados com características culturais semelhantes reduz custos e choques culturais. Quanto à proximidade geográfica, percebe-se que atuar em países vizinhos diminui os custos com transportes. As oportunidades de mercados são marcadas pela possibilidade de atuar em outros países, devido às altas taxas de retorno.

Agarwal e Ramaswani (1992) analisaram quatro modos de entrada: exportação, licenciamento, *joint ventures* e investimento próprio (*sole venture*). Os autores chamam a atenção para o fato de que qualquer um desses modos de entrada envolve comprometimento de recursos – embora em graus distintos – e, muitas vezes, a mudança na estratégia do modo



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

de entrada torna-se difícil sem consideráveis perdas de tempo e dinheiro. Isso faz do modo de seleção uma decisão muito importante, senão crítica.

Esses autores analisaram a influência de forma independente e também interrelacionada de três fatores: as vantagens de propriedade da firma; as vantagens de localização de um mercado e as vantagens de internacionalização de integrar transações. Vantagens de propriedade referem-se à posse de ativos e habilidades que podem produzir ganhos superiores suficientes para enfrentar os custos de servir um mercado externo. Essa vantagem pode ser traduzida em termos de tamanho, experiência no mercado internacional e capacidade para desenvolver produtos diferenciados. Vantagens de localização, por sua vez, referem-se às características de mercado em termos de potencial (tamanho e crescimento) e nível de risco nos investimentos. Finalmente, as vantagens da internacionalização, de integrar as transações, estão associados aos riscos contratuais no desenvolvimento das transações (AGARWAL; RAMASWANI, 1992).

Entre os resultados obtidos pelos autores, os seguintes aspectos são mais pertinentes para esse trabalho: a) Firmas podem ser mais guiadas por considerações estratégicas do que por *trade-offs* de custo benefício nos mercados externos. Isso torna mais frágeis as explicações da economia dos custos de transação; b) Firmas menores ou menos internacionalizadas são mais propensas a não entrar em novos mercados ou entrar através de *joint ventures*, no caso de mercados com alto potencial. Embora essas firmas tenham interesse em expandir para mercados com alto potencial, elas não dispõem dos recursos para fazerem por si mesmas; c) Firmas com maior habilidade para desenvolver produtos diferenciados mostram uma preferência por modos de entrada em mercados que são percebidos ter maiores riscos contratuais; d) Firmas parecem preferir exportar para os mercados que têm alto potencial, mas que são percebidos ter alto risco nos investimentos. Para o caso das empresas brasileiras, parecem ser relevantes os achados dos autores ao afirmarem que embora as firmas gostariam de estabelecer presença nos mercados estrangeiros através de investimento direto, suas habilidades para fazer isso são limitadas pelo seu tamanho e experiência internacional.

Kogut e Singh (1988) desenvolveram um estudo considerando três modos de entrada: aquisições, *joint ventures* e investimento próprio em um novo mercado ou em nova estrutura de negócio (*greenfield investments*). Aquisições referem-se à compra de capital de uma firma que já existe num montante suficiente para controlar as operações. *Joint venture* é a reunião de ativos em uma organização com autonomia e de controle comum por duas ou mais firmas que compartilham a propriedade e o controle sobre os usos e frutos desses ativos. Um investimento novo (ou *greenfield investment*) pode ser de propriedade total ou conjunta. Para efeitos de análise, os autores separaram os investimentos conjuntos como *joint ventures* apenas, diferenciando dos investimentos realizados isoladamente. A preocupação dos autores foi investigar a influência das características das culturas nacionais na seleção dos modos de entrada. Nesse artigo, os autores salientam que as explicações da economia dos custos de transação, para a escolha dos modos de entrada, devem ser qualificadas por fatores oriundos do contexto institucional e cultural. As análises estatísticas realizadas por eles apóiam fortemente a hipótese proposta de que a distância cultural e as atitudes em direção a evitação da incerteza (*uncertainty avoidance*) influenciam a escolha do modo de entrada. As dimensões propostas por Hofstede têm sido crescentemente aplicadas como referência em estudos na área de negócios internacionais.

Haunschild (1993) realizou um estudo para verificar como as decisões de fusões e aquisições podem resultar de um processo de imitação organizacional, ou mais especificamente, como resultado de um processo de isomorfismo mimético institucional. A autora entende que a imitação interorganizacional de práticas e estruturas exerce um papel central em várias teorias da ação organizacional, tais como teorias de aprendizagem



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

organizacional, teoria da escolha estratégica e teoria institucional. Seguindo as hipóteses de DiMaggio e Poweel (1983), Haunschild (1993) parte do pressuposto que organizações copiam práticas adotadas por outras num esforço para adquirir legitimidade. Assim, ela vai partir das ligações entre diretores (*interlock directors*) como mecanismo social para produção da imitação interorganizacional, buscando verificar empiricamente se a imitação é significativa ou não na decisão de aquisições. Citando Ravenscraft (1987), a autora comenta que o entendimento dos determinantes básicos dos motivos de aquisições reflete elevado grau de ignorância ou pelo menos de desacordo.

Os resultados do estudo de Haunschild (1993) revelam que imitação exerce um papel poderoso nas atividades de aquisição corporativas. As análises realizadas pela autora também revelam que os processos de imitação não se restringem àqueles casos nos quais as firmas (imitada e imitadora) estão sujeitas às mesmas condições ambientais. Os resultados também são consistentes com a hipótese de que as informações relacionadas às aquisições podem ser comunicadas através de laços sociais entre diretores.

Resultados mostram que firmas com muitos laços com outras firmas estão também fazendo muitas aquisições, sugerindo que elas estão expostas à 'melhores' informações sobre aquisição do que firmas com poucos laços com outras firmas. (HAUNSCHILD, 1993, p.586)

Outro aspecto salientado pela autora indica que os laços entre diretores não somente correspondem a uma fonte potencial de informação privada como também se constituem em fonte dos modelos a serem imitados. Haunschild (1993) não encontrou apoio para a hipótese de que a imitação ocorresse por razões puramente institucionais, o que teria suporte caso as aquisições apresentassem variação no período de estudo. No entanto, a autora acredita que a imitação pode ser o resultado de um esforço para aumentar a legitimidade, ela pode ser uma forma de aprendizagem organizacional ou uma resposta às atividades dos competidores, ou pode ser uma resposta dos gerentes às situações de incerteza, fazendo o que outras firmas familiares a eles estão fazendo. A autora aposta que a resposta esteja em uma intersecção das várias teorias da estrutura social, dependência de recursos e institucionalização.

A explicação de Haunschild (1993) vem ao encontro de proposições de diversos autores que têm desenvolvido arcabouços teóricos que combinam diferentes abordagens teóricas para explicar relacionamentos interorganizacionais (OLIVER, 1990; EBERS, 1997, GRANDORI e SODA, 1997, LOPES, 2003).

Outro estudo que amplia a compreensão dos modos de entrada para além do foco nas dimensões econômicas é o estudo de Haveman (1993), onde o autor combina a ecologia organizacional e o novo institucionalismo para explicar o processo de diversificação, especificamente, como a estrutura dos mercados afeta as taxas de entrada de mercado. Ele avaliou a relação entre entrada em um novo mercado e (1) o número de organizações operando naqueles mercados que fossem similares a um entrante potencial e (2) o número de organizações bem sucedidas naqueles mercados. Ele verificou que as firmas imitavam organizações grandes e lucrativas. Entre as descobertas de Haveman (1993) destacou-se: a) o número de organizações bem sucedidas em um mercado influencia a taxa de entrada nesse mercado; b) grandes organizações servem como modelos de papel especialmente fortes para outras organizações grandes e que organizações altamente lucrativas servem como modelos para todas as organizações. Os resultados mostraram que organizações atendem às ações de organizações bem sucedidas e imitarão seus comportamentos. Elas legitimam esses mercados tornando-os mais atrativos para potenciais entrantes. No entanto, esse crescimento elevado de organizações bem sucedidas produzindo um efeito competitivo vai reduzir a legitimidade desse mercado, reduzindo assim sua atratividade.



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

Ainda dentro da perspectiva institucional pode-se destacar o trabalho de Davis et al. (2000). Esses autores analisaram a determinação dos modos de entrada a partir da teoria institucional. Eles partiram do pressuposto que a escolha do modo de entrada da unidade de negócio é afetada por duas fontes de pressões isomórficas: (1) o ambiente institucional do país hospedeiro (*host country*), e (2) o ambiente institucional interno (a organização mãe). A hipótese central do trabalho desses autores era de que as unidades de negócio adotaram formas organizacionais, estruturas, políticas e práticas similares tornando-se isomórficas com base nas pressões sentidas para conformar-se à normas do ambiente. Os resultados gerais da pesquisa indicaram que as unidades de negócio usando subsidiárias próprias ou totalmente controladas (*wholly-owned entry mode*) demonstraram altos níveis de isomorfismo interno; àquelas usando exportação, joint venture e licenciamento demonstraram isomorfismo externo. Finalmente, unidades de negócio usando modos de entrada múltiplos ou mistos demonstraram baixos níveis de pressões isomórficas.

A pesquisa obteve resultados empíricos consistentes para afirmar que normas institucionais externas e da empresa mãe são fortes contribuidores para o padrão de entrada e expansão internacional ao nível das unidades de negócio. Outro resultado importante do estudo dos autores foi de que as pressões isomórficas ditas internas (da organização mãe) se mostraram mais fortes na determinação do modo de entrada.

Cavusgil, Ghauri, Agarwal (2002), descrevem a evolução do processo de internacionalização. Para os autores escolher uma estratégia de entrada em um novo mercado depende de vários fatores como: oportunidades e tamanho do mercado, o ambiente comercial, o entendimento gerencial, os objetivos de internacionalização, adequação do produto no mercado, o nível de compromisso com o mercado alvo, e a natureza da competição no mercado alvo. Tais escolhas podem utilizar de estratégias contidas em três categorias: a) modos de entrada de exportação; b) modos de entrada contratual; e c) modos de entrada de investimento. Deste modo percebe-se que a evolução do processo de internacionalização inicia-se por meio da exportação, posteriormente através de contratos e por fim em investimentos.

Finalmente, é apresentado o trabalho de Gao (2004), o qual parte de uma perspectiva contingencial para explicar a decisão sobre modo de entrada em novos mercados. O autor foca nos modos de entrada das companhias multinacionais e trabalha com os seguintes modos de entrada: modos de entrada sem participação de capital (*no equity*), tais como exportação e licenciamento; modo de entrada com participação compartilhada de capital (*shared equity*), tais como joint ventures e; modo de entrada com participação de capital não compartilhada (*absolute equity*), ou seja, subsidiárias totalmente controladas. Um elemento novo desse trabalho é minimizar o impacto da escolha do modo de entrada associado restritamente à perspectiva de controle formal, ou controle baseado na propriedade. O autor comenta que os estudos existentes têm a participação de capital (*equity involvement*) como a única fonte de controle. Gao (2004) defende o uso do poder de barganha e confiança também como fontes fundamentais de controle.

4 – Proposição de uma combinação de elementos para elaboração de um modelo de modos de entrada

Os estudos de negócios internacionais, conforme foi verificado no tópico anterior, têm apresentado uma variedade de classificações de modos de entrada. Nesse sentido, a construção de um modelo deve ser pautada por uma classificação que considere níveis de interdependência e recursos comprometidos na estrutura de governança a ser adotada para entrada em um novo mercado. Considerando a contribuição da economia dos custos de transação, pode-se utilizar como um dos critérios as duas estruturas clássicas de governança – mercado e hierarquia, conforme apresentado por Lorange e Roos (1996). No entanto, deve-se



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

considerar estruturas de governança que combinem elementos que não são típicos exclusivamente nem de mercados nem de hierarquia (Powell, 1990), dando-se espaço para estruturas de governança ou modos de entrada, pautados por relações de confiança e reputação. Isso remete a proposição empregada por DiMaggio e Powell (1991) para definição de campos organizacionais, de que a definição do campo e nesse caso dos modos de entrada deve se dar a partir da realidade empírica em que o estudo será desenvolvido. As estruturas de governança sofrem variações na sua formação em função do contexto institucional em que elas são produzidas.

Após definida uma classificação sobre modos de entrada a serem considerados, faz-se necessário definir os elementos que devem balizar a análise da decisão de escolha sobre esses modos de entrada, bem como do seu desempenho, uma vez implementados. Faz-se importante a construção de modelos que permitam análises longitudinais em estudos sobre modos de entrada. Assim, propõe-se de forma simplificada a utilização de dois grandes grupos de variáveis ou constructos para análise: variáveis de base econômica e estratégica e variáveis de base sócio-cultural.

A análise das bases econômicas deve focar em elementos já consagrados pela ECT, tais como a natureza dos ativos a serem transacionados; a capacidade das instituições do país alvo em regular as transações de mercado; o volume de transações esperadas para esse mercado; o custo comparativo de implementação das estruturas de governança. Conforme revisão feitas em diferentes estudos empíricos, a ECT tem apresentado resultados consistentes na explicação das decisões sobre modos de entrada, observando-se sempre que tais análises carecem de uma contextualização para ganharem mais validade. Nesse sentido que entra o papel da teoria institucional e das demais abordagens sócio-culturais.

Sobre as contribuições da ECT salienta-se como elemento fundamental na construção de um modelo de análise de modos de escolha considerar a natureza dos custos de transação envolvidos em cada estrutura de governança. No caso do Brasil, o qual tem buscado explorar mercados emergentes como China, países árabes e Rússia, tais custos são bastante significativos pelas distâncias envolvidas e os custos de manutenção de executivos para implementar modos de entrada mais complexos, tais como joint ventures ou mesmo subsidiárias totalmente controladas. Outro aspecto a ser observado é de que esses países têm demandado preferencialmente *commodities*, as quais não exigem adaptação local e podem ser transacionadas mais facilmente por estruturas de governança menos sofisticadas como contratos de distribuição ou exportação. Esses modos de entrada também minimizam o risco de investimentos em capital, uma vez que nesses países as instituições não estão bem consolidadas, o que abre espaço para comportamentos oportunistas ou perdas decorrentes de mudanças nas regras do país em relação a investidores externos (MEYER, 2001).

Numa perspectiva estratégica, os elementos a serem considerados em um modelo, principalmente no que se refere ao contexto brasileiro, atrelam-se às formas de governança em novos mercados que permitam às empresas construir ou desenvolver ativos diferenciais. Nesse sentido, embora exportações ou acordos comerciais ou de produção sejam menos arriscados na perspectiva dos custos de transação, eles geram menos possibilidades de obtenção de vantagens duradouras capazes de dar maior competitividade a longo prazo. Entre esses aspectos pode-se acrescentar a dificuldade de fortalecimento de marcas no mercado internacional através de exportações ou contrato de distribuição, bem como menor possibilidade de acesso a conhecimento tácito para desenvolvimento de vantagens tecnológicas ou conhecimento gerencial. Além disso, através da exportação as empresas têm dificuldade de compreender em profundidade o comportamento dos consumidores e de dominar as características do contexto institucional. Isso dificulta o desenvolvimento de produtos diferenciados capazes de manterem-se competitivos para além de apenas preço diferencial.



Na perspectiva sócio cultural, deve-se enfatizar primeiramente as características diferenciais da cultura nacional em relação às culturas dos países onde se pretende ingressar. Já é consenso na literatura que a distância cultural, conjuntamente com a distância geográfica, implica em maiores custos de transação.

A partir da teoria institucional recomenda-se a utilização dos conceitos de isomorfismo mimético, normativo e coercitivo, capazes de explicar as dimensões condicionadas nas decisões dos modos de entrada. Quando dirigentes tomam decisões sobre modos de entrada em novos mercados, pautados por aspectos normativos, tais como a ação do Estado na promoção do ingresso de empresas locais em nações onde mantém relações, as informações de base podem ser frágeis. Pois raramente os contatos diplomáticos nesses países são realizados por atores com conhecimento das dimensões técnicas e institucionais desse ambiente, capazes avaliar a competitividade de setores e mercados e a posição das empresas potenciais para parcerias. Essa situação já foi verificada empiricamente no Brasil por Rodrigues (1999) no caso de uma missão brasileira à China.

Finalmente, cabe destacar a importância dos laços sociais entre atores locais e atores em mercados externos, pois tais laços podem apontar para modos de entrada capazes de reduzir riscos e minimizar custos de transação. Nesse sentido, diante da fragilidade dos ativos comerciais – marcas e acesso a canais de distribuição – a decisão de modos de entrada que ampliem os laços sociais de atores locais em diferentes mercados pode apontar para formas alternativas de governança. A decisão de como entrar em um novo mercado é extremamente dependente de como o setor em que a empresa opera está estruturado internacionalmente. Determinados setores no Brasil como calçado e carnicultura – produção de camarão em fazenda – são caracterizados por fortes relações hierárquicas no mercado internacional (países europeus, EUA e Japão assumem o topo da hierarquia), condicionando significativamente os modos de entrada nesses mercados.

Referências bibliográficas

AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**. First quarter. 1(23), 1992.

CAVUSGIL, S. Tamer; GHAURI, Pervez N.; AGARWAL, Milind R. **Doing business in emerging markets: entry and negotiation strategies**. London: Sage Publications, 2002.

CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1998.

COASE, Ronald. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Oxford: Oxford University, 1991.

DAVIS, Peter S.; DESAI, Ashay B.; FRANCIS, John D. Mode of international entry: an isomorphism perspective. **Journal of International Business Studies**. Second Quarter. 31 (2), 2000.

DIMAGGIO, Paul J. Constructing an organizational field as a professional project: U.S. art museums, 1920-1940. In: POWELL, W; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, London, The University of Chicago Press, 1991. 267-292.

EBERS, Mark. **The Formation of Inter-organizational Networks**. Oxford, New York: Oxford University Press, 1997.



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

GRABHER, Gernot. Rediscovering the social in the economics of interfirm relations. In: _____ . **The Embedded Firm on the Socioeconomics of Industrial Networks**. New York: Routledge, 1993, p. 1-31.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 91, p. 481-510, 1985.

GRANDORI, Anna; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization Studies**. Berlin, New York, v. 16 (2), p. 183-214, 1995.

GAO, Tao. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. **Multinational Business Review**, Spring, 12 (1), 2004.

HAUNSCHILD, Pámela R. Interorganizational imitation: the impact of interlocks on corporate acquisition activity. **Administrative Science Quarterly**. Nº 38, 1993.

HAVEMAN, Heather A. Follow the Leader: Mimetic Isomorphism and Entry into New Markets. **Administrative Science Quarterly**. (38), 1993.

HENNART, J-F. The transaction costs theory of joint ventures: an empirical study of Japanese subsidiaries in the United States. **Management Science**. Evanston, IL, v. 37, n. 4, p. 484-497, April 1991.

HESTERLY, William S.; LIEBESKIND, Julia; ZENGER, Todd R. Organizational economics: an impending revolution in organization theory? **Academy of Management Review**. New York, v. 15, n. 3, p. 402-420, 1990.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**. (19) 8, 1988.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

KWON, Yung-Chul; KONOPA, Leonard J. Impact of Host Country Market Characteristics on the Choice of Foreign Market Entry Mode. **International Marketing Review**. 2 (10), 1992.

LARSON, Andrea. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v. 37, p. 76-104, 1992.

LOPES, Fernando Dias Lopes. A influência do ambiente institucioNal na formação de joint ventrues internacionais: o caso Puig-Memphis. Tese de doutorado. Porto Alegre: UFRGS, 2003.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas. 1996.

MEYER, Klaus E. Institutions, Transaction Costs, and Entry Mode Choice in Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**. Second Quarter, 32 (2), 2001.

MEYER, John W.; ROWAN, B.. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**. Chicago, Illinois, v. 83, p. 340-363, 1977.

OLIVER, Christine. Determinants of Interorganizational Relationships: Integration and Future Directions. **Academy of Management Review**. V.15, nº 2, 1990.

PEINADO, Esther S.; BARBER, José P. Un enfoque integrador de la elección del modo de entrada em los mercados internacionales: una aproximación empírica en sectores de servicios. **Management International**. Winter 10(2), 2006.

PFEFFER, J., SALANCIK, G. **The External Control of Organizations: A resource dependence perspective**. New York: Harper and Row, 1978.



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

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago, The University of Chicago Press. 1991.

POWELL, W. W.. Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In: STAW, B. M.; CUMMINGS, L. L. (eds.). **Research in Organizational Behavior**: Greenwich, CT: JAI Press, 1990. p. 295-336.

_____. Hybrid organizational arrangements: new form or transitional development? **California Management Review**. Berkeley, CA, v. 30 (1), p. 67-87, 1987.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart, HARDY, Cynthia, NORD, Walter. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo Atlas, 1999. v. 1. Organizadores da Edição Brasileira:

RODRIGUES, Suzana B. Formação de alianças estratégicas em países emergentes: o caso Brasil-China. In: RODRIGUES, Suzana B. (org.). **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo: Atlas. 1999. p. 183-205.

ROBERTS, Peter W.; GREENWOOD, Royston. Integrating transaction cost and institutional theories: toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **The Academy of Management Review**. New York, v. 22, p. 346-373, April. 1997.

ROSSI, George B.; SACCHI, Mário G. Marketing internacional. In: RACY, Joaquim Carlos. **Introdução à gestão de negócios internacionais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SCOTT, Richard W. **Institutions and Organizations**. London, Sage Publications, 1995.

_____. Unpacking, institutional arguments. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

SCOTT, Richard W; MEYER, John W. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W.; DIMAGGIO, Paul J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago and London, The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

SELZNICK, Philip. Institutionalism "Old" and "New". **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, v.41, p. 270-277, 1996.

TOLBERT, Pamela S.; ZUCKER, Lynne G. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935. **Administrative Science Quarterly**. Ann Arbor, n. 28, p. 22-39, 1983.

WILLIAMSON, O. **Markets and Hierarchies**. New York: Free Press, 1975

_____. **The Economic Institution of Capitalism**. New York: Free Press, 1985

_____. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. In: WILLIAMSON, O. **Industrial Organization**. Cheltenham, UK; Brookfield, Vt.; USA: Elgar Pub., 1996.