

Área temática

Globalização e Internacionalização de Empresas

Título

Economia Global e Internacionalização de Empresas: uma proposta de tipologia de empresas internacionalizadas

AUTORES

JOSE RENATO KITAHARA

Universidade de São Paulo
renato.kitahara@uol.com.br

DIEGO BONALDO COELHO

Universidade de São Paulo
coelhodb@yahoo.com.br

PAULO ROBERTO FELDMANN

Universidade de São Paulo
feldmann@usp.br

Resumo

A economia global ditou novas regras da competição, compelindo as empresas a adotarem novas estratégias, destacadamente a internacionalização. Tal movimento culminou em novas configurações de empresas, tratadas pela literatura especializada como internacional, multinacional, transnacional, global, entre outras. Contudo, essas novas configurações organizacionais ainda não são consenso na literatura acadêmica, especificamente de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional. Nesse sentido, o presente ensaio teórico propõe o aprofundamento desse debate na Administração, buscando constituir, por meio de revisão bibliográfica e da seleção de critérios alinhados aos objetivos analíticos das áreas de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, uma tipologia capaz de contemplar, pelas perspectivas estratégicas, operacionais e organizacionais, as diferentes configurações (modelos) de empresas que surgem das estratégias de internacionalização. A reflexão realizada permitiu constatar os fatores relevantes na determinação dessas configurações organizacionais, assim como quais as dimensões e os critérios considerados mais adequados para tipificá-las. Foram propostos, descritivamente, quatro tipos ideais, internacional, multinacional, transnacional e global, com a expectativa de contribuir para reflexão das possíveis manifestações organizacionais típicas da economia global e enquadramento analítico mais bem acabado e refinado, que seja mais adequado às áreas da Administração, à medida que incorpora seus fins específicos de investigação.

Palavras-chave: Economia global; Empresas Internacionalizadas; Tipologia de empresas.

Abstract

The global economy dictated new rules of competition, compelling companies to adopt new strategies, prominently internationalization. This movement culminated in new configurations of business, handled by specialized literature as international, multinational, transnational, global, among others. However, these new organizational configurations are not yet a consensus in the academic literature, specifically the International Business and International Management. In that sense, this theoretical essay proposes to deepen this debate in the administration, seeking to establish, through literature review and selection of aligned criteria

for analytical purposes in the areas of International Business and International Management, a typology able to contemplate the prospects strategic, operational and organizational aspects, the different configurations (models) of business arising from the internationalization strategies. Reflection conducted has noted the relevant factors in determining these organizational settings, as well as what the dimensions and the criteria considered most suitable for typifies them. Were proposed, descriptively, four ideal types, international, multinational, transnational and global, with the expectation to contribute to discussion of possible organizational typical manifestations of the global economy and analytical framework more polished and refined, that is more appropriate to the areas of Administration, as they enter their specific research purposes.

Keywords:

Global economy; Internationalized Enterprises; Typology of companies.

Introdução

Potencializado pelas revoluções tecnocientíficas nos transportes, telecomunicações, informática e por novos contextos e padrões institucionais, o complexo fenômeno da globalização determinou novas dinâmicas dos negócios e da competição, ditadas por uma nova realidade histórica, a economia global. Nesse cenário, a concorrência torna-se ampla e global, cabendo às empresas estabelecer estratégias que as permitam consolidar vantagens competitivas que garantam produtividade e lucratividade (CASTELLS, 2007).

Dentre essas estratégias, fundamentalmente figuram a procura de novos mercados e a internacionalização da produção (CASTELLS, 2007), vez que as empresas com atuação internacional teriam acesso a maiores mercados, a recursos mais baratos e obteriam ganhos de escala, assim como relações mais próximas com parceiros produtivos e tecnológicos, possibilitando-as aumentar, conseqüentemente, a sua competitividade.

A análise da movimentação das empresas a partir das últimas duas décadas do século XX corrobora a opção por essas estratégias, facilmente observadas por meio de quatro aspectos inter-relacionados: i) o crescimento substancial do comércio internacional; ii) o aumento do investimento direto estrangeiro; iii) o papel central das empresas internacionalizadas como produtoras na economia global; e, finalmente; iv) a formação de redes internacionais de produção (CASTELLS, 2007). Constata-se, desse modo, que uma nova geografia e especialização da produção ocorrem na economia global, sendo seus principais atores as empresas internacionalizadas, as quais, nesse processo, acabam por reconfigurar substancialmente a dinâmica de alocação de recursos, bem como os paradigmas da administração, da gestão de ativos e das arquiteturas inter e intraorganizacionais. Afinal, ao expandirem estrategicamente suas atividades para mercados estrangeiros, seja pela inserção comercial (exportação/ importação) ou pela produtiva (investimentos diretos estrangeiros e/ou relações contratuais), as empresas começam a se reestruturar organizacional e operacionalmente.

Os corolários de tais movimentos culminam, ao longo da história, em novas configurações de empresas, tratadas pela literatura especializada como internacional, multinacional, transnacional, global, entre outras. Contudo, essas novas configurações organizacionais ainda não são consenso na literatura acadêmica, especificamente de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional. Apesar dos autores seminais dessas áreas e correlatas se alinharem com relação aos impactos das estratégias internacionais e a consequente centralidade dessas na determinação da economia global, a caracterização das configurações que emergem dessa economia ainda é nebulosa, difusa e pouco debatida na literatura. Não obstante algumas tentativas de tipificação na Administração, como Rhinesmith (1996), Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) e Porter (1986), por exemplo, os autores do tema geralmente não se alinham e poucos referenciam tais trabalhos, ou, ainda, trabalham de maneira indiscriminada e intercambiável com os termos multinacional, internacional, transnacional e global. Evidência clara dessa questão, a título ilustrativo, encontra-se em Castells (2007) e Dicken (2010), em que para o primeiro os principais atores da economia global são as empresas denominadas “multinacionais”, sendo que para o segundo o mesmo papel é dado àquelas consideradas por ele como “transnacionais”.

Quando focada a literatura de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, o que normalmente se nota é que o termo mais utilizado para denominar as empresas típicas da economia global tem sido o “multinacional”. Observa-se, inclusive, este termo comumente tratado como sinônimo de “transnacional”, cuja definição, apropriada em larga escala da Economia, a entende como a empresa de grande porte que possui e controla ativos produtivos em pelo menos dois países (BAUMANN, CANUTO & GONÇALVES, 2004), ou, de maneira mais detalhada, como define Dicken (2010, p.125), como “aquela que tem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que não seja propriedade delas”.

Ressalta-se que os riscos de tal apropriação indiscriminada e pouco referenciada do termo, em particular pelas áreas de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, encontram-se no caráter genérico e de amplo escopo dessa caracterização, a qual, se suficiente para definir as empresas típicas da economia global para a Economia, não necessariamente o é para a Administração, dado que os objetivos dos estudos econômicos situam-se nas análises “externas”, impactos micro e macroeconômicos desses atores nas economias nacionais e internacional, enquanto as investigações majoritárias de negócios e gestão estão interessadas nas dimensões “internas”, ou seja, operacionais, estratégicas e organizacionais das empresas.

Nesse sentido, o presente ensaio teórico propõe o aprofundamento desse debate na Administração, buscando constituir, por meio da seleção de critérios alinhados aos objetivos analíticos das áreas de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, tipologia capaz de contemplar, pelas perspectivas estratégicas, operacionais e organizacionais, as diferentes configurações (modelos) de empresas que surgem das estratégias de internacionalização, típicos da economia global. Defende-se, dessa maneira, a relevância da constituição de tipologia, por considerar que, apesar de ideal (tipos ideais), a tipificação se torna ferramental analítico poderoso para se interpretar as movimentações e dinâmicas da realidade (WEBER, 2003). Nesse caso, em particular, conforme aponta Harzing (2000), tipificar as empresas é relevante aos acadêmicos, pois permite sintetizar o complexo fenômeno das novas organizações, tornando-se possível simplificar seu entendimento e funcionamento, além de poder ser utilizada como ferramenta preditiva.

Para consecução desse fim, o ensaio propõe iniciar sua tipologia a partir da exploração de duas questões-chave suscitadas nesse contexto: i) por que as empresas se internacionalizam?; e ii) por quais maneiras (como) o fazem?

A partir da análise dessas questões, analisar-se-ão os principais impulsionadores (*drivers*) que determinam as motivações de as empresas se expandirem para mercados estrangeiros, bem como os modos e as formas que possibilitam tais ações. Em seguida, explorar-se-ão, por meio de revisão bibliográfica, os principais autores que se propuseram a tipificar tais configurações empresariais (modelos), observando os critérios por eles utilizados, com o objetivo de criticar o alinhamento e adequação desses às teorias e *drivers* que sustentam as motivações e processos (modos/ formas) da internacionalização. Ao final, propor-se-á, a partir da sugestão de dimensões e de critérios que teoricamente abarquem os principais objetivos analíticos das áreas de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, tipologia que satisfaça as configurações contemporâneas, corolários das estratégias de internacionalização.

Espera-se, então, que o presente ensaio contribua para reflexão das possíveis manifestações organizacionais típicas da economia global e, principalmente, no desenvolvimento e tratamento do tema e que seja mais adequado aos Negócios Internacionais e à Gestão Internacional, à medida que incorpora seus fins específicos de investigação.

Internacionalização de empresas: principais *drivers*

Em perspectiva histórica, a área de Negócios Internacionais evoluiu, conforme aponta Guedes (2010), em três linhas analíticas: i) os problemas enfrentados pelas empresas no comércio internacional; ii) as dificuldades da gestão de redes organizacionais internacionais; e, por fim; iii) as práticas de negócios no exterior. Dessa maneira, a área estava preocupada, desde sua organização, em entender os processos da internacionalização e seus consequentes desafios estratégicos e operacionais. Já a área de Gestão Internacional, posteriormente adotou por problemática central as questões organizacionais, principalmente aquelas relacionadas à gestão de pessoas, à cultura e aos processos organizacionais. O diálogo com a Economia tornou-se evidente para estas áreas, sendo suas tributárias, vez que, desde os anos 1960, a evolução teórica de abordagem econômica buscava analisar os processos de

internacionalização em curso, preocupada em investigar os movimentos e as estratégias internacionais, assim como as motivações e os padrões dos investimentos das empresas.

Com o passar dos anos e a forte tendência interdisciplinar entre as áreas, as investigações acerca da internacionalização diversificaram suas abordagens, podendo ser agrupadas em três grandes correntes, posteriormente incorporadas aos Negócios Internacionais e à Gestão Internacional: i) as teorias econômicas; ii) as comportamentais; e iii) as estratégicas (ROCHA & ALMEIDA, 2006). As principais teorias que se alinham à corrente econômica são a organização industrial, o poder de mercado (HYMER, 1960), a teoria da internalização (BUCKLEY & CASSON, 1993), a teoria dos custos de transação (WILLIAMSON, 1975) e o paradigma eclético (DUNNING, 1980, 1988, 2001a, 2001b). Já a corrente comportamental está arraigada na escola sueca de Uppsala (JOHANSON & VAHLNE, 1990) e incorpora a teoria de *networks*, sendo esta corrente também conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. E, por fim, a corrente estratégica é caracterizada por duas teorias, a do comportamento estratégico, cujos principais autores são Graham (1978), Vernon (1966) e Knickerbocker (1973), e a RBV (Resource-Based View), destacada nos trabalhos de Westhead, Wright e Ucbasaran (2001).

As teorias econômicas desdobram-se dos estudos clássicos de Penrose (1972) e Hymer (1960) e buscam investigar as determinantes do investimento no exterior. Seu principal e posterior desenvolvimento teórico é o paradigma eclético, desenvolvido por Dunning (1980, 1988, 2001a, 2001b), também conhecido como paradigma OLI (*Ownership, Localization e Internalization*). Este paradigma, como o próprio nome eclético remete, trata-se da síntese das demais teorias econômicas, integrando as variáveis mais relevantes para se investigar as atividades estrangeiras das empresas. Como seu autor ressalta, essa abordagem não tem por objetivo ser uma teoria das empresas transnacionais ou do investimento direto externo, mas sim, referencial analítico, uma metodologia para investigar as atividades das empresas no exterior, em função das suas determinantes, motivações e estratégias implementadas, sendo útil em caracterizar o processo de internacionalização (DUNNING, 2001a, 2001b). Constitui-se arcabouço teórico capaz de auxiliar na investigação integrada de quatro questões fundamentais e determinantes da estratégia de internacionalização: “por que”, “como”, “onde” e “quando”. Sendo as principais teorias utilizadas por Dunning para compor seu paradigma, correlacionadas com suas respectivas perguntas, a organização industrial, justificando-se nos “porquês” e “como” da (possibilidade de) internacionalização; a teoria da localização, para análise do “onde”; e, na região de fronteira com a corrente estratégica, a teoria de ciclo de vida de produto de Vernon (1966), para determinação do “quando”.

Nesse raciocínio, Dunning (1980, 1988, 2001a, 2001b) argumenta que o tipo de envolvimento internacional de uma empresa em suas atividades de expansão no exterior será explicado por determinadas vantagens que são específicas das próprias empresas e dos países de origem e/ou destino. Seu paradigma propõe que o processo de internacionalização esteja vinculado a três tipos de vantagens: i) de propriedade; ii) de localização; e iii) de internalização. As vantagens de propriedade (*ownership*) são aquelas que derivam da propriedade de ativos tangíveis e intangíveis das empresas, podendo ser estruturais (marcas, capital humano, capacidade tecnológica e gerencial) e/ou transacional (*common governance*), que permitem o desenvolvimento de capacidades específicas capazes de mais bem posicioná-las nos mercados estrangeiros, quando comparada a produtores locais ou a outros produtores estrangeiros (IGLESIAS & VEIGA, 2002). As vantagens de localização (*localization*) são aquelas oferecidas por um país/ região/ localidade, como por exemplo, recursos naturais, infra-estrutura, características e tamanho de mercado, mão-de-obra e estabilidade econômica, política e institucional. Já as vantagens de internalização (*internalization*) dizem respeito à decisão de expandir suas atividades no exterior internalizando a produção ou externalizando-a por meio de contratos; ou seja, se os custos de incorporação e organização produtiva

(internalização) forem menores que os custos de transação (incerteza, complexidade, oportunismo e racionalidade limitada) associados à transferência dessas capacidades (propriedades específicas) a um produtor local (relação contratual), a empresa investirá na produção nesse mercado (IGLESIAS & VEIGA, 2002).

Por fim, com objetivo de apreender as possíveis combinações e possibilidades a partir dessas variáveis nas estratégias de internacionalização, Dunning (1988) classifica os investimentos estrangeiros a partir de suas motivações (objetivos) principais, chegando a uma tipologia com quatro categorias: i) busca por recursos (*resource seeking*); ii) busca por mercado (*market seeking*); iii) busca por eficiência – especialização racionalizada (*rationalized specialization – efficiency seeking*); e iv) distribuição e comércio (*trade and distribution*).

A segunda corrente teórica, denominada comportamental, sustenta-se na Escola de Uppsala e na teoria de *networks*, sendo predominante nos estudos de Gestão Internacional. Essa corrente parte do princípio que existem outros fatores além dos econômicos que determinam as decisões e as estratégias das empresas em seus processos de internacionalização. Essas teorias argumentam que grande parte dos fatores está relacionada ao ambiente externo das empresas, e, principalmente, às características da organização, destacadamente aquelas referentes às atitudes, comportamento e competência dos seus executivos/ administradores.

Johanson e Vahlne (1990), precursores da Escola de Uppsala, não estavam preocupados em analisar os motivos da internacionalização, eles enveredaram seus esforços para entender as forças que atuam no decorrer do processo. Para esses autores, a internacionalização é um processo gradual, pelo qual as empresas vão aumentando o envolvimento e a complexidade de suas atividades no exterior. Conforme observam Rocha e Almeida (2006, p.26), para a Escola de Uppsala, “o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha do modo de entrada se dá como resultado de uma série de decisões incrementais”. Dado que o ambiente no exterior é caracterizado em grande parte pela incerteza, o processo de internacionalização se torna uma decisão estratégica cautelosa, sendo seu aprofundamento e complexidade dada a partir do acúmulo de experiências e conhecimentos.

Nessa perspectiva, quanto mais distinto os mercados de destino forem do mercado de origem, maior resistência das empresas para estenderem suas atividades – situação em que essa literatura definiu como “distância psíquica”. Dessa maneira, as empresas buscariam, inicialmente, expandir suas atividades para mercados mais similares da origem, mais próximos em distância, assim como assumir estratégias de menor risco, como a inserção comercial pela exportação.

A teoria de *networks*, alinhada com a corrente comportamental, desenvolveu-se a partir da análise da relevância das redes de relacionamento (fornecedores, distribuidores, concorrentes, clientes, etc.), na expansão das atividades e nas operações internacionais. Para Rocha e Almeida (2006), esta teoria entende que a internacionalização não se trata de ação isolada, mas de um amplo movimento de inserção em cadeias de relações empresariais internacionais. Com isso, para essa teoria, é fundamental analisar-se o relacionamento e a posição da empresa em suas redes.

A terceira corrente dos estudos de internacionalização, a estratégica, tem recebido menor atenção dos estudiosos. O principal pressuposto teórico compartilhado dessa corrente é, conforme já mencionado, o de que as estratégias adotadas pelas empresas possuem importância determinante nos processos de internacionalização (ROCHA & ALMEIDA, 2006) e que tem duas principais teorias que partem dessa análise: comportamento estratégico e a RBV (*Resource-Based View*). A teoria do comportamento estratégico, bem detalhada nos trabalhos de Graham (1978), Vernon (1966) e Knickerbocker (1973), argumenta que o

processo competitivo está baseado na busca contínua de vantagens, sendo elas resultados de recursos e capacidades. Logo, a internacionalização trata-se de ações voltadas para obtenção dessas vantagens ou neutralização das dos concorrentes (ROCHA & ALMEIDA, 2006). Já a segunda teoria, a RBV, fundamenta-se nos trabalhos de Westhead, Wright e Ucbasaran (2001), para a qual “os condutores da estratégia de internacionalização, inclusive a escolha dos modos de entrada, são os recursos exclusivos da firma e de sua competência organizacional” (ROCHA & ALMEIDA, 2006, p.33).

Analisa-se, dessas três correntes predominantes nos estudos de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, que, dependendo da abordagem adotada, as determinantes podem ser diferentes ou correlacionadas, não havendo, ainda, nenhuma teoria capaz de abranger toda a complexidade do fenômeno. Todavia, é possível identificar quais são os principais *drivers* (determinantes e motivações) que têm orientado as empresas a expandir suas atividades para o exterior, dado que, conforme propugnam os modelos teóricos, a expansão das empresas para mercados estrangeiros, seja por determinantes econômicas e/ou comportamentais, tem por objetivo principal o incremento da competitividade, dado que a atuação internacional pode trazer claros benefícios, como expansão de mercado (acesso a consumidores, maior capacidade de resposta a clientes internacionais, fortalecimento da posição competitiva, diversificação do portfólio geográfico, redução do risco e efeito demonstração), melhoria da eficiência (economias de escala e escopo, acesso a recursos mais baratos e ganhos de arbitragem) e aprendizagem (acumulação de conhecimento e desenvolvimento de competências) (CYRINO & PENIDO, 2007).

Internacionalização de empresas: formas e modos de entrada

A internacionalização de empresas não é conceito consensual. As divergências na área de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional estão em incluir ou não empresas exportadoras como empresas internacionalizadas, uma vez que a internacionalização, às principais correntes analisadas, trata-se da inserção produtiva, realizada por meio de investimento direto estrangeiro e/ou relações contratuais, descartando-se a inserção comercial, via comércio. Cintra e Mourão (2005, p.s/n) enfatizam essa tendência ao conceituarem internacionalização como “o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. Excetuam-se aqui, as simples relações de importação e exportação, tanto de partes como de produtos finais. Nesse sentido, a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção”.

Entretanto, ao se analisar a nova dinâmica concorrencial e econômica, assim como os conceitos mais basilares de planejamento, observa-se que excluir as empresas exportadoras da internacionalização é simplificar e desconsiderar uma dimensão fundamental. Restringir a caracterização do processo à necessária movimentação internacional de fatores de produção e relevar a importância da incorporação do comércio na formulação de planejamento estratégico de inserção internacional, principalmente como a mais simples das estratégias, é desconsiderar a etapa inicial, em grande parte dos casos, do processo de investimento direto estrangeiro.

Assumem-se, então, neste ensaio, para efeitos de análise, as empresas exportadoras como empresas idealmente em processo de internacionalização. Nesses termos, a internacionalização de empresas será entendida como um processo estratégico de expansão das atividades empresariais (organizacionais e operacionais) a mercados estrangeiros por meio da inserção internacional de dois tipos: comercial e/ou produtiva. Num primeiro momento, a inserção comercial ocorre principalmente por meio do comércio internacional pelas importações e exportações, ou ainda por meio de investimentos diretos estrangeiros em

escritórios/ agências de representação comercial. Já a inserção produtiva é definida pela utilização dos investimentos diretos estrangeiros e das relações contratuais como mecanismos de expansão da produção no exterior (BAUMANN, CANUTO & GONÇALVES, 2004; IGLESIAS e VEIGA, 2002).

A inserção comercial e a produtiva, nesse sentido, tornam-se as opções estratégicas das empresas em expandir seus negócios no exterior, sendo que estas podem assumir as seguintes formas operacionais de entrada em mercados estrangeiros: i) pela inserção comercial, a exportação direta, indireta e/ou cooperativas e consórcios, bem como o investimento direto estrangeiro em escritórios e/ou representações comerciais; ii) já pela inserção produtiva, incluem-se as relações contratuais, tais como os licenciamentos, *franchising*, acordo técnico, contrato de serviços, contrato de administração, contrato de produção, aliança contratual, cessão de tecnologia, entre outros, e os investimentos diretos estrangeiros, que abarcam os do tipo *greenfield*, as aquisições e fusões e as *joint ventures* para produção. É interessante notar que a escolha da forma de entrada em mercados estrangeiros, por meio da escolha de um modo em detrimento de outro, ou a combinação de ambos, dar-se-á, conforme analisado por Dunning (1980, 1988, 2001a, 2001b), a partir de diferentes combinações das vantagens de propriedade, internalização e localização e das suas relações contextualizadas de custos/benefícios, conforme sintetizado no Quadro I.

Quadro I

A) Drivers da Internacionalização			
A1) Determinantes			
Internas da Empresa		Externas da Empresa	
Vantagens Específicas de Propriedade (estruturais)	Marca/Patentes	Vantagens de Localização	Mercado Consumidor
	Capital Humano		Mercado Fornecedor
	Tecnologia		Mão-de-obra
	Diferenciação de Produtos		Recursos Naturais
Vantagens Específicas de Propriedade (transacionais)	Governança		Recursos Financeiros
	Práticas administrativas		Estabilidade Econômica
	Gestão		Infraestrutura
			Estabilidade Política e Institucional
			Proximidade Cultural
			Incentivos Governamentais
A2) Motivações			
Expansão de Mercados			Acesso a consumidores
			Maior capacidade de resposta a clientes
			Fortalecimento da posição competitiva
			Diversificação geográfica do portfólio
			Efeito demonstração
Melhoria da Eficiência			Economias de escala e escopo
			Acesso a recursos mais baratos
			Ganhos de arbitragem
Transacional			Redução dos custos de transação
			Redução da assimetria de informação
			Garantia de direitos de propriedade
Aprendizagem			Acumulação de conhecimento
			Desenvolvimento de competências
B) Estratégias de Internacionalização			
B1) Inserção Comercial		B2) Inserção Produtiva	
Exportação	Direta	Investimento Direto Estrangeiro	<i>Greenfield</i>
	Indireta		Fusões e aquisições
	Consórcios/Cooperativas	Relações Contratuais	<i>Joint-ventures</i>
	Investimento em escritórios de Representação		Licenciamento
			Cessão de Tecnologia
	<i>Franchising</i>		
	Contrato de serviços		
	Aliança contratual		
	Contrato de Produção		

Tipologia de empresas internacionalizadas: uma revisão crítica

Ao se analisar os estudos sobre globalização e economia global, principalmente aqueles no escopo das áreas de Economia e de Administração, e dentro desta particularmente a de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, duas questões acerca da empresa imersa nesses contextos chamam a atenção. Primeiramente, a definição do que seria essa empresa e, secundariamente, a configuração organizacional que ela adota.

A primeira questão se resguarda principalmente à Economia, pois, como destacado no início desse ensaio, ela está preocupada em investigar os impactos micro e macroeconômicos das atividades dessa empresa, independentemente de sua estrutura e gestão organizacional, isto é, das possíveis configurações que ela pode assumir. Desse modo, o termo genericamente utilizado tem sido o de empresa transnacional, doravante ETNs. Aos estudos econômicos, segundo a ONU (1973), como citam Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), as empresas transnacionais bastam ser entendidas como aquelas que controlam ativos, fábricas e escritórios em dois ou mais países.

Interessante notar que, com relação aos estudos de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, o que se observa é a mesma definição quando se trata de especificar a empresa que é central na economia global, porém o termo mais utilizado é o multinacional, EMNs. Nota-se, inclusive, que os termos (ETN e EMN) são basicamente tratados como sinônimos e não são analisados na forma de interesse de investigação das áreas de Administração, pois não incorporam nem tipificam a configuração adotada pelas empresas para realizar suas atividades no exterior.

Uma tentativa de se incorporar a essa definição um escopo maior que fosse capaz de abarcar as possíveis configurações adotadas pelas empresas ocorreu em 1984, pela própria ONU. Conforme apontaram Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004, p.2), a “nova” definição, entendida tanto como transnacional ou multinacional, foi alterada para “empresas (a) com filiais em dois ou mais países, independentemente da forma legal e campo de atividade, (b) que operam sob um sistema de tomada de decisão que permite políticas coerentes e de estratégia comum a partir de uma ou mais matrizes centralizadoras, (c) na qual as filiais são interligadas, por propriedade ou não, sendo que uma ou mais delas podem estar aptas a exercer influência significativa sobre as atividades das demais, e, em particular, para compartilhar conhecimentos, recursos e responsabilidades com as demais”.

Contudo, a despeito de mais bem acabado, incluindo dimensões mais específicas de análise, esse conceito ainda tem por objetivo apenas definir qual a empresa típica da economia global, continuando a apresentar limitação relevante à Administração, tendo em vista que a área está interessada em investigar como as empresas irão se modificar organizacionalmente para promover essa expansão ao exterior, alocar seus recursos, e, principalmente, geri-los; ou seja, tratar, especificamente, quais as possíveis configurações organizacionais que emergem desse processo.

Autores alinhados com essa questão buscaram desenvolver tipologias com objetivo de observar padrões de configurações, os quais pudessem lançar reflexões sobre a gestão de ativos no exterior. Dentre essas tentativas é possível destacar os trabalhos de Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004), Rhinesmith (1996) e Porter (1986), que se propuseram a categorizar as configurações adotadas pelas empresas. É nesse caso que os termos internacional, global e multidoméstica, assim como transnacional e multinacional, inclusive, surgem, com diferentes sentidos.

Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) propõem tipologia seminal, altamente utilizada pela literatura, baseada em quatro modelos: internacional; global; multinacional e transnacional. Ressalta-se, entretanto, que o tipo internacional vem sendo descartado nos estudos que se seguiram, dada a sua simplicidade e pouca robustez empírica (HARZING,

2000), vez que esse conceito é entendido apenas como a formação de uma federação coordenada, na qual a matriz transfere *know-how* para os mercados estrangeiros. Já a configuração multinacional tem por característica a empresa que descentraliza seus ativos e suas responsabilidades pelos mercados de destino, permitindo que suas operações internacionais sejam localmente definidas e adaptadas, com foco nas respectivas concorrências domésticas. Por sua vez, a configuração global seria aquela organizada em torno de um eixo central (matriz), com o controle dos ativos e das decisões centralizados nele – as filiais (operações estrangeiras) apenas implementam as estratégias ditadas pela matriz. Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) também sugeriram a existência de outra configuração híbrida, a transnacional. Para os autores, a transnacional combina, principalmente, a eficiência da configuração global com a adaptabilidade local da multinacional. Nessa configuração, harmonizam-se a cultura corporativa com mecanismo único de integração e coordenação, ou seja, as atividades-chave e os recursos não são centralizados, nem descentralizados, são dispersos, mas especializados, permitindo que a empresa administre simultaneamente todas as vantagens das duas configurações analisadas.

Rhinesmith (1996) desenvolve outra tipologia, a qual considera cinco tipos ideais de configurações: doméstico; doméstico global; exportador; internacional; multinacional; e global. Para esse autor, as características do modelo doméstico se encontram nas operações (comerciais e produtivas) dentro de seu país, utilizando-se, inclusive, de fornecedores domésticos. Em contraposição, o doméstico global é dado pela busca de fornecimento externo, continuando sua produção e venda domésticas, sendo o exportador aquele que apenas estende suas operações comerciais de venda para mercados estrangeiros. Já nas configurações internacionais há investimento no exterior, expandindo as operações produtivas para outros mercados. Nesse modelo, constitui-se uma matriz na qual se separa internamente em divisões, o controle das operações internacionais das domésticas. Assim as operações estrangeiras ficam subordinadas a ela e tornam-se apêndices; logo, a despeito de relativa autonomia na produção em outros mercados, a condução do negócio fica totalmente vinculada ao país de origem. Na configuração multinacional, a expansão das operações aos mercados estrangeiros é feita por meio da implantação de réplicas da matriz, constituindo as chamadas filiais – a produção é distribuída entre mercados, reproduzindo-se o modelo da origem. E, por fim, a configuração global, que, por se tratar de extensão do internacional e multinacional, caracteriza-se por, ao invés de isolar internamente a dimensão internacional do negócio como uma divisão, ou replicar o modelo pelos países, compartilha os recursos globalmente, sendo altamente adaptativo às mudanças e peculiaridades das localidades, bem como sensíveis às tendências globais. Assim, há, inclusive, a possibilidade de se ter mais de uma matriz, vez que se buscam estruturas organizacionais complexas, com forte ênfase na gestão simultânea da eficiência global, resposta local e coordenação global de políticas, pessoas e recursos para a maior vantagem competitiva e lucratividade.

Já Porter (1986) entende as configurações das empresas basicamente pelo binômio multidoméstico e global. As configurações multidomésticas são aquelas em que as operações são descentralizadas pelos mercados estrangeiros, ou seja, a competição é dada em cada mercado. Desse modo, a empresa é administrada como uma “carteira”, com filiais autônomas. Por outro lado, na configuração global há interdependência das operações estrangeiras: a posição em um mercado afeta a posição nos demais. Assim, a empresa desse tipo precisa integrar suas atividades operacionais, com objetivo de maximizar suas atuações nos diferentes mercados.

Dessas três tipologias apresentadas, que inclusive se alinham em grande medida, constata-se claramente que as dimensões utilizadas para tipificação são basicamente três: estratégia adotada e estrutura organizacional desenvolvida, que remontam aos estudos de Chandler (1990), e, finalmente, como são tomadas as decisões. Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw

(2004) sensibilizam-se para esse ponto, destacando a importância de se analisar as empresas na economia global pela estratégia, integração organizacional e gestão das operações no exterior. Harzing (2000) ainda destaca outros trabalhos que agregam outras variáveis a essas três, tais como: ambiente/ indústria e práticas de recursos humanos. Todavia, o que se nota dessas dimensões e consequente tipologia é que, em se tratando de internacionalização e as configurações organizacionais desse processo, a noção de trajetória linear é fortemente presente. Dicken (2010) ressalta esse ponto, questionando a existência de uma sequência evolutiva e sistemática na transição de uma empresa que produz totalmente para o mercado interno para uma envolvida em produção para e no exterior. Ou seja, as empresas, quando optam pela estratégia de expansão a mercados estrangeiros, conformam sistemática e linearmente suas estruturas organizacionais, evoluindo conforme padrão preestabelecido (tipologias) que aumenta sua complexidade organizacional e decisória à medida que seu comprometimento e relação com o exterior aumentam? De acordo com o próprio Dicken (2010, p.133), essa possibilidade se torna remota, pois, embora haja padrões comuns na transição de “menos internacionalizada” para “mais internacionalizada”, esse processo não é evolutivo. As empresas não necessariamente precisam passar sistematicamente por todas as etapas, num processo evolutivo linear, dado que se prevêem saltos ou a estabilização em modelos específicos; a teoria dos “*born globals*” tem corroborado essa análise.

É possível concluir, nesse raciocínio, que as empresas conformam suas estruturas organizacionais a partir da evolução de suas estratégias de inserção internacional, dados seus objetivos (motivações). Pode-se dizer, então, que as tipologias propostas até agora, a despeito de divergirem em certa medida quanto aos tipos e seus graus (características), possuem critérios e objetivos transversais em comum, a saber: buscar analisar, por meio de tipos ideais, os diferentes modelos de organização (estrutura) que surgem para acomodar processos de tomada de decisão considerados mais adequados para cumprir com orientação estratégica adotada quando da expansão para mercados estrangeiros.

Tipologia de empresas internacionalizadas: dimensões, critérios e proposição

Toda proposição tipológica deve passar, primeira e obrigatoriamente, pela definição do objeto o qual se pretende tipificar. No presente caso, a tarefa se cumpre mais do que fundamental, tendo em vista que o objeto em foco - as empresas típicas da economia global - têm sido genérica e indiscriminadamente definidas, como analisado. Nesse caso, em particular, o problema se encontra menos no caráter genérico da definição, entendido, neste ensaio, como o mais apropriado inclusive, mas, substancialmente, no corrente uso de seus termos conceituais, a saber: transnacional e multinacional. Notou-se que o uso desses termos como sinônimos tornam-se complicadores, vez que também são utilizados nas tipologias que vêm sendo construídas das configurações e modelos que essas empresas adotam. Confunde-se, assim, não apenas a definição, mas os possíveis modelos observados.

Nesse sentido, sugere-se que a empresa típica da economia global, em sua definição genérica, seja denominada como: empresa internacionalizada. Sendo definida como aquela que expande estrategicamente suas atividades empresariais (organizacionais e/ou operacionais) para mercados estrangeiros por meio da inserção comercial e/ou produtiva.

Entende-se a presente definição como a mais adequada por dois motivos: primeiramente, por deixar os termos multinacional e transnacional como exclusivos e mais específicos das tipologias de configurações e modelos adotados, e, secundariamente, por conseguir abranger, em amplo escopo, todas as possíveis manifestações organizacionais das empresas que optam atuar em mercados estrangeiro.

Foca-se, agora, o objetivo do presente ensaio teórico, qual seja o de propor tipologia das empresas internacionalizadas. Recordar-se que para tal tarefa, como apresentado inicialmente, foi sugerido seguir por três etapas reflexivas: i) analisar os porquês das empresas

se internacionalizarem, quais os *drivers* que orientam essa expansão; e depois, ii) elencar quais os modos e as formas possíveis dessa expansão ocorrer, para, enfim, iii) observar quais as configurações (modelos) que as empresas podem assumir nesse processo, segundo bibliografia seminal. Na consecução dessa reflexão, levada a cabo ao longo do desenvolvimento deste ensaio, constatou-se que esses aspectos mostraram-se fundamentais para o entendimento das empresas internacionalizadas, pois são eles que acabam por determinar as configurações que as empresas adotam em seus processos de expansão. Ficou evidente, pela análise das tipologias desenvolvidas que foram estudadas, que a configuração adotada pelas empresas quando atuam em mercados estrangeiros depende, em grande medida, dos porquês dessa escolha (*drivers*), motivos que consequentemente impactam na decisão de como seus ativos serão alocados e geridos nesses mercados.

Nesses termos, por meio dos critérios reflexivos e analíticos adotados, bem como seus resultados na pesquisa bibliográfica realizada, sugere-se que a tipologia de empresas internacionalizadas disserte sobre os tipos de configurações organizacionais decorrentes da internacionalização, os quais são conformados a partir da decisão de como as decisões serão tomadas para coordenar e controlar as operações e transações em mercados estrangeiros e com o objetivo de se explorar diferenças de localidades, vantagens específicas da empresa e de internalização para obtenção de benefícios de expansão de mercados, melhoria da eficiência e aprendizagem.

A tipologia a ser proposta depreende-se dessa definição, organizando-se em torno de três dimensões claras: i) estratégia, ii) estrutura organizacional e iii) tomada de decisão. Isoladamente, a dimensão estratégia será entendida como aquela que engloba, basicamente, as motivações (*drivers*) da expansão para mercados estrangeiros, assim como a estratégia de inserção adotada tendo em vista sua motivação de internacionalizar-se. Já a dimensão estrutura organizacional será analisada como a conformação organizacional desenhada e desenvolvida pela empresa para conduzir suas atividades no exterior. E, finalmente, a terceira dimensão, a tomada de decisão, tem por definição a escolha de como ocorrerão as relações entre o mercado de origem e os de destino.

Ressalta-se, todavia, que essas dimensões claramente se articulam por relações de causalidade, possuindo como variável independente a estratégia, principalmente no que concerne às motivações de internacionalizar-se, dado que é fundamentalmente em função delas que as demais dimensões acabam por ser determinadas. Defende-se que as formas e os modos pelos quais a expansão ao exterior ocorre são consequência da motivação de atuar no estrangeiro, bem como esta também tem relação com a estrutura organizacional a ser conformada. A tomada de decisão também acaba por se derivar da estratégia, pois é a partir dela que as empresas definirão como ocorrerão as relações entre o mercado de origem e os de destino.

Nesse raciocínio, para a correta utilização dessas dimensões na tipificação das empresas internacionalizadas, alguns critérios deverão ser considerados, dimensão a dimensão. Com relação à estratégia, deverão ser observadas quais as motivações, inclusive se estas existem, de se expandir para o exterior e a forma/ modo escolhidos, conforme esquematizado no Quadro I. Seguidamente, deverá ser anotado qual foi a estrutura organizacional considerada pela empresa como a mais adequada para sua internacionalização: réplicas da matriz, departamentalização ou centros de competência? E, por fim, analisar como as decisões serão tomadas: por autonomia, subordinação relativa ou subordinação total dos destinos?

Mediante tais dimensões e critérios, propõe-se a construção da seguinte tipologia de empresas internacionalizadas, composta por quatro tipos: internacional; multinacional; transnacional e global.

Empresa Internacional

A Empresa Internacional será entendida como aquela que internacionalizou apenas suas atividades comerciais, podendo ser as de vendas e/ou fornecimento. Nesse caso, as principais motivações seriam a de redução de custos quando do fornecimento, e de ganhos de escala, diversificação de portfólio, efeito demonstração e acesso a novos consumidores, quando das vendas. A principal estratégia adotada nesse processo é a inserção comercial, via importação (fornecimento) e/ou exportação (vendas). Independente da escolha pela forma indireta ou direta, ou ainda consórcios/ cooperativas, na aquisição (fornecimento) ou comercialização (vendas), a empresa, nesse processo de internacionalização, não provoca mudanças substanciais em sua estrutura organizacional, pelo simples fato de coordenar todas as suas atividades a partir de seu mercado interno. Entretanto, há possibilidade da empresa desse tipo expandir suas atividades gerenciais para mercados estrangeiros, caso faça investimentos no exterior para abrir escritório e/ou departamento de representação comercial visando aumentar/ prospectar mercados. Mesmo assim, tal operação estrangeira ainda fica totalmente subordinada administrativamente à origem, apenas tendo alçada no que concede à pesquisa mercadológica, não acarretando mudanças significativas em sua estrutura organizacional e tomada de decisão.

Dessa forma, entende-se por Empresa Internacional aquela basicamente exportadora e/ou importadora, cujas operações comerciais estão internacionalizadas, sem mudanças e expansão significativas de sua estrutura organizacional.

Empresa Multinacional

A Empresa Multinacional é caracterizada pela internacionalização de suas atividades, principalmente produtivas. É aquela empresa que, motivada por questões transacionais, como redução de custo de transação, assim como acesso a recursos mais baratos, fortalecimento de posição competitiva, entre outros, busca, por meio de vantagens de propriedades (estruturais e transacionais), utilizar-se também de vantagens das localidades (origem e destino), para produzir no exterior.

A escolha de inserção, nesse caso, é a produtiva, sendo executada pelo investimento direto estrangeiro (destacadamente *greenfield* e fusão/ aquisição); a empresa passa a produzir nos mercados de destino. A estrutura organizacional normalmente adotada é a de réplica da matriz, originando as chamadas “do destino”, por exemplo, Volkswagen do Brasil, Caterpillar do Brasil, entre outros.

Ao se replicar a origem no destino, inclusive em sua estrutura e processos administrativos basilares, cria-se o vínculo de hereditariedade, numa relação matriz (origem) e filiais (destinos). Sendo essa nomenclatura aquela que mais bem identifica os processos de tomada de decisão, caracterizados por serem descentralizados, mas não de maneira absoluta, pois há participação da matriz. Nesse caso, as filiais, a despeito de possuírem grande autonomia (alçadas) com relação aos mercados domésticos, toda sua estratégia está de alguma forma vinculada à matriz. O que se observa nesse modelo é que as filiais operam nos mercados estrangeiros preocupando-se totalmente com a concorrência local, tendo seu direcionamento estratégico dado pela matriz, localidade por localidade.

A Empresa Multinacional é entendida, então, como aquela que expande sua produção para mercados estrangeiros por meio da constituição de filiais que, focadas nas atividades e concorrência domésticas, são relativamente autônomas em sua gestão, ainda que possuam vínculos estratégicos com a matriz.

Empresa Transnacional

A Empresa Transnacional é uma configuração diferente da Multinacional, à medida que sua expansão para o exterior é produtiva, porém de maneira mais segmentada e internacionalmente alinhada. Ou seja, não se pretende reproduzir réplicas da matriz (filiais),

mas alocar elos da cadeia produtiva pelos mercados estrangeiros com objetivo de explorar vantagens de propriedade e localidade pontualmente. O processo de expansão é dado por meio da constituição de subsidiárias: unidades produtivas transnacionalmente interligadas.

Nesse caso, em particular, a inserção produtiva pode ser via investimento direto estrangeiro e/ou relações contratuais. No caso do investimento direto, a matriz instala produção de determinado segmento (partes/ peças/ componentes) em mercado no qual seja vantajoso produzir, sendo, no caso das relações contratuais, uma empresa terceira, do destino, contratada para esses fins. A idéia que se forma é a de linha produtiva altamente segmentada entre os países com vistas a maximizar os benefícios de cada localidade. Dessa forma, a produção é realizada transnacionalmente, o que promove, inclusive, a geração de substancial comércio intrafirma, relacionamento de fornecimento entre subsidiárias.

Nessa estrutura organizacional as atividades das subsidiárias são observadas pela perspectiva da concorrência global dos produtos finais da empresa, não se observando muito a concorrência local. Com isso, a tomada de decisão fica fortemente centrada na matriz, dada a necessidade de articulação do todo. Assim, quando fruto de investimento direto, as subsidiárias tornam-se “departamentos ou divisões” produtivas no exterior, sendo subordinadas à matriz. É comum, inclusive, que o grupo executivo das subsidiárias seja de expatriados da origem (matriz).

Desse modo, define-se Empresa Transnacional como aquela que expande sua produção para o exterior, constituindo subsidiárias e/ou relações contratuais de produção, com objetivo de segmentar e alocar pelos mercados estrangeiros sua produção, tendo na matriz a centralização da administração e gestão dos ativos no exterior, com sua estratégia consolidada globalmente com relação aos produtivos finais.

Empresa Global

A Empresa Global é caracterizada como aquela que possui presença global, isto é, está onipresente nos mercados, independente de estar produzindo nele ou não. Nesses termos, torna-se o auge da internacionalização e da complexidade organizacional, pois alinha os dois modelos, Multinacional e Transnacional, em um só. Trata-se, desse modo, de empresa que, motivada pela expansão de mercado, melhoria da eficiência e aprendizagem, internacionaliza todas as suas atividades, comercial e produtivamente, a partir de suas vantagens de propriedade, valendo-se das vantagens de localidade para alocar os recursos.

Sua internacionalização, com isso, é realizada tanto pela inserção comercial como produtiva, possuindo uma estrutura organizacional que é distribuída pelo mundo por meio de centros de competência. Não se busca, dessa maneira, replicar a matriz ou ainda implantar uma subsidiária de parte do processo produtivo, mas sim desenvolver localmente competências e atividades de valor agregado ao produto/ serviço final em localidades que os sustentem. Dessa forma, a Empresa Global torna-se uma rede complexa de unidades, estabelecidas por meio de investimento e contratos, que é administrada e gerida como um todo. Não há, assim, a constituição de relações matriz-filial/ subsidiária, mas um todo orgânico gerido por meio da interação de unidades e centros de competência fortemente articulados. Exemplo claro disso ocorre em empresas nas quais a estrutura organizacional possui departamentalização por competências regionais, por exemplo, o setor de Tecnologia de Informação está na Índia, os Recursos Humanos nos Estados Unidos. Em alguns casos extremos, departamentos já se tornam desregionalizados, sendo formados por competências de funcionários, como, por exemplo, o setor de Planejamento que tem como gerente um norte-americano, sendo os demais analistas situados em outras localidades.

Vislumbra-se, nesse entendimento, que a Empresa Global parece estar, com relação as suas atividades, desterritorializada, não tem posição geográfica determinada, sua presença é global, acabando por atingir, com forte adaptabilidade, todos os mercados, com padrão único

e reconhecido no mundo inteiro.

Assim, a Empresa Global pode ser entendida como aquela que internacionaliza todas as suas atividades (comerciais e produtivas), conformando uma rede complexa e articulada de centros de competência que são alocados estrategicamente por países, com objetivo de possuir presença global, com alta capacidade de adaptabilidade de seus produtos/ serviços e reconhecido padrão de atendimento.

Conclusão

O novo contexto econômico que surgiu a partir da segunda metade do século XX compeliu as empresas a adotarem novas estratégias para competitividade, que incluíam, necessariamente, o desafio de encontrar novos e maiores mercados, principalmente no exterior, sendo, de acordo com Castells (2007, p.137), “essa é a causa da grande expansão do comércio em relação à produção e, depois, a do investimento estrangeiro direto nas duas últimas décadas do século XX, que se transformaram em propulsores do crescimento econômico em todo mundo”.

O objetivo do presente ensaio foi o de tentar refletir sobre as novas formas organizacionais que surgem desse processo e que se constituíram numa das principais personagens da economia global: as empresas internacionalizadas. Para essa reflexão foi proposto debater tipologia capaz de entender as principais características dessas empresas, que são constituídas conforme suas motivações, formas e modos da internacionalização, à medida que estes conformam suas estruturas organizacionais e como as relações entre o mercado de origem e os de destino serão conduzidas.

Para proposição dessa tipologia, optou-se por estudar esses pontos suscitados, assim como analisar as tentativas levadas a cabo até então por autores considerados seminais. Os resultados dessa reflexão levaram à constatação dos fatores mais relevantes na determinação dessas configurações organizacionais, da mesma maneira como foi possível observar e considerar quais as dimensões e critérios considerados mais adequados para tipificá-las. Por fim, foram propostos, descritivamente, os tipos ideais: internacional, multinacional, transnacional e global.

Pretendeu-se, dessa forma, que o presente ensaio, ao organizar e propor tipologia de empresas internacionalizadas que leve em consideração dimensões de investigação das áreas de Negócios Internacionais e de Gestão Internacional, seja útil à tentativa de harmonização de conceitos dessas áreas, reduzindo ambiguidades e imprecisões, e permitindo o aprofundamento do debate sobre esse fenômeno.

Entretanto, é inegável que toda tipologia é arbitrária, não obstante tenha se tentado considerar as dimensões e os critérios relevantes às áreas de Administração. Nesse sentido, fica aberta a proposta ao debate, com sugestão, inclusive, de trabalhos empíricos que busquem observar a existência dos tipos teoricamente aqui propostos.

Bibliografia

- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. Transnational Management: texts, cases, and reading in cross-border management. 4th ed. New York: McGraw Hill Irwin, 2004.
- BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia Internacional**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A theory of international operations. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (Orgs.). **The internationalization of the firm: a reader**. London: Academic Press, 1993, pp. 45-50.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- CHANDLER, Alfred D, Jr. Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise. The MIT Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England. 1990.

- CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**, nov. 2005, disponível em www.revistaautor.com.br. Acessado em set. 2009.
- CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, pp. 79-117.
- DICKEN, P. **Mudança Global**. 5. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of international business studies**, v.11, n.1, 1980, pp. 9-31.
- _____. **Explaining international production**. London: London Unwin Hyman, 1988.
- _____. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. In: PITELIS, C. N.; SUGDEN, R. **The nature of transnational firm**. London: Routledge, 2001a, pp. 119-139.
- _____. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International journal of the economics of business**, v.8, n.2, 2001b, pp. 173-190.
- GRAHAM, E. (1978) "Transatlantic Investment by Multinational Firms: a rivalistic phenomenon", in: *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, pp. 82-99.
- GUEDES, A. L. M. . Negócios Internacionais e Gestão Internacional: Evolução do Campo Teórico.. In: Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Org.). **Multinacionais Brasileiras: Estratégias na Internacionalização de Empresas**. São Paulo: Bookman, 2010, p. 21-38.
- HARZING, A. An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, Vol.31, N.1, 2000, pp.101-120.
- HYMER, S. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Tese de doutoramento, MIT, Massachusetts, Estados Unidos, 1960.
- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. (Orgs.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. pp. 369-446.
- KNICKERBOCKER, F. (1973), *Oligopolistic reaction and multinational enterprises*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International marketing review**, v.7, n.4, 1990, pp. 11-24.
- PENROSE, E. Foreign investment and the growth of the firm. In: DUNNING, J. H. (Org.). **International investment**. United Kingdom: Penguin Books, 1972, pp.243-264.
- PORTER, M. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M. (ed.). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- RHINESMITH, S. H. A manager's guide to globalization. ASTD American Society for Training and Development. 2nd Ed. United States of America: McGraw-Hill, 1996.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The quarterly journal of economics**, v.80, n.2, 1966, pp.190-207.
- WEBER, M. A objetividade do conhecimento nas Ciências Sociais. In: COHN, G. (org.). **Max Weber: sociologia**. 7. Ed. São Paulo: Ática, 2003.
- WESTHEAD, P.; WRIGHT, M.; UCBASARAN, D. The internationalization of new and small firms: a resource-based view. **Journal of business venturing**, v. 16, 2001, pp. 333-358.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.