



RAE - Revista de Administração de Empresas

ISSN: 0034-7590

rae@fgv.br

Fundação Getulio Vargas

Brasil

Rezende, Sérgio Fernando; França Versiani, Ângela

Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 50, núm. 1, enero-marzo, 2010, pp. 24-36

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155113816003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# EM DIREÇÃO A UMA TIPOLOGIA DE PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

TOWARDS A TYPOLOGY FOR INTERNATIONALIZATION PROCESSES

HACIA UNA TIPOLOGÍA DE PROCESOS DE INTERNACIONALIZACIÓN

## RESUMO

O presente artigo tem como objetivo construir uma tipologia de processos de internacionalização a partir da conjugação de dois campos de investigação que têm se desenvolvido separadamente dentro da abordagem comportamental da internacionalização: o modelo relacional de internacionalização e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Para tanto, realizou-se um estudo comparativo de casos com 12 multinacionais britânicas no mercado brasileiro por meio de uma ampla pesquisa documental combinada com a realização de 42 entrevistas semiestruturadas com representantes da matriz e das subsidiárias. A análise individual de dados envolveu o mapeamento dos processos de internacionalização a partir do modo de operação. Já a análise comparativa consistiu em definir as dimensões da tipologia e associar os grupos dessa tipologia com os casos pesquisados. Como resultado, os processos de internacionalização foram classificados em quatro grupos tipológicos que permitiram aprofundar a discussão acerca das dimensões espaciais e temporais da internacionalização da firma.

**PALAVRAS-CHAVE** Internacionalização, multinacionais, modo de operação, tipologia de processos de internacionalização, subsidiárias.

**Sérgio Fernando Rezende** srezen@pucminas.br

Professor do Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil

**Ângela França Versiani** versiani@pucminas.br

Professora do Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte – MG, Brasil

Recebido em 14.12.2007. Aprovado em 01.12.2009

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editora Científica: Lígia Maura Costa

**ABSTRACT** This article aims to build a typology for internationalization processes by combining two theoretical fields of the behavioral approach of internationalization that have evolved separately: the relational model of internationalization and the literature of subsidiary development. We developed a comparative case study with 12 British multinational firms that operate in the Brazilian market. This study was based on a vast secondary data collection coupled with 42 semi-structured interviews carried out with individuals from headquarters and subsidiaries. The individual data analysis involved the mapping of internationalization processes, which relied on the mode of operation as the critical event. In its turn, the comparative analysis involved defining the dimensions of the typology and associating its groups with the researched cases. As a result, the internationalization processes were classified into four typological groups which enabled us to delve into the spatial and temporal dimensions of firm internationalization.

**KEYWORDS** Internationalization, multinationals, operation mode, typology for internationalization processes, subsidiaries.

**RESUMEN** El objetivo del presente artículo es construir una tipología de procesos de internacionalización a partir de la conjugación de dos campos de investigación que se han desarrollado separadamente dentro del abordaje comportamental de la internacionalización: el modelo relacional de internacionalización y la literatura de desarrollo de subsidiarias. Para ello, se realizó un estudio comparativo de casos con 12 multinacionales británicas en el mercado brasileño, por medio de una amplia investigación documental combinada con la realización de 42 entrevistas semiestructuradas a representantes de la matriz y de las subsidiarias. El análisis individual de datos incluyó el mapeo de los procesos de internacionalización a partir del modo de operación. Por otro lado, el análisis comparativo consistió en definir las dimensiones de la tipología y asociar los grupos de esa tipología a los casos investigados. Como resultado, los procesos de internacionalización fueron clasificados en cuatro grupos tipológicos que permitieron profundizar el debate acerca de las dimensiones espaciales y temporales de la internacionalización de la empresa.

**PALAVRAS CLAVE** Internacionalización, multinacionales, modo de operación, tipología de procesos de internacionalización, subsidiarias

## INTRODUÇÃO

A abordagem comportamental concebe a internacionalização de forma dinâmica (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990, 2003a, 2003b, 2006; PATERSON e BROCK, 2002), o que significa compreender a seleção de formas organizacionais em mercados internacionais, tais como modos de entrada, e a evolução dessas formas organizacionais (MEYER e GELBUDA, 2006). No decorrer do desenvolvimento dessa abordagem, observa-se, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998), sua bifurcação em dois campos de investigação. De um lado, posiciona-se o modelo de Uppsala de internacionalização da firma (JOHANSON e VAHLNE, 1977) e sua transformação em um modelo relacional (JOHANSON e MATTSSON, 1988; JOHANSON e VAHLNE, 1990, 2003b; HADLEY e WILSON, 2003), e, de outro lado, tem-se a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON e BROCK, 2002).

No primeiro campo de investigação, são analisadas trajetórias de internacionalização até o momento em que a firma implanta uma subsidiária para atividades de produção e/ou pesquisa e desenvolvimento em determinado mercado estrangeiro (JOHANSON e WIEDERSHEIMPAUL, 1975). A explicação desse processo reside, inicialmente, no conhecimento gerado e acumulado internamente na firma – matriz *vis-à-vis* subsidiária focal (JOHANSON e VAHLNE, 1977). Posteriormente, destaca-se a geração, transferência e acumulação de conhecimentos que ocorrem entre a subsidiária focal e atores externos, tais como compradores e fornecedores locais (ERIKSSON e outros, 1997; ERIKSSON, MAJKGARD e SHAMA, 2000; LINDSTRAND, ERIKSSON e SHARMA, 2009). Já no segundo campo de investigação, aqui denominado literatura de desenvolvimento de subsidiária, privilegiam-se processos de evolução da subsidiária focal a partir do momento em que uma unidade de vendas e/ou produção é implantada em um país (BIRKINSHAW, 1998). Na análise de tais processos, tem-se chamado a atenção para os relacionamentos da subsidiária focal com subsidiárias-irmãs (CHANG e ROSENZWEIG, 1998) e para os mandatos supralocais (BIRKINSHAW, 1996).

Ao bifurcar-se em dois campos de investigação, a abordagem comportamental, na acepção de Holm, Johanson e Thilenius (1995, p. 97) não tem sido capaz de explicar satisfatoriamente processos de internacionalização de firmas multinacionais, objeto desse artigo. Isso porque o entendimento da internacionalização da multinacional envolve conjugar “por um lado, como as operações de subsidiárias individuais estão relacionadas com o contexto local e, de outro, como o desenvolvimento da subsidiária

está relacionado com o desenvolvimento da multinacional como um todo”. É interessante observar que alguns estudos mais recentes, tais como os de Maitland, Rose e Nicholas (2006), e Goerzen e Makino (2007), têm compartilhado essa posição.

Ao alinhar-se a esses últimos trabalhos, este artigo desenvolve uma tipologia de processos de internacionalização que é resultado da conjugação do modelo relacional de internacionalização e da literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Essa contribuição teórica é importante pois permite atender às condições de necessidade e de suficiência requeridas a uma explanação robusta acerca das trajetórias internacionais de multinacionais, o que não seria possível se somente um desses campos de investigação fosse levado em consideração (HOLM, JOHANSON, THILENIUS, 1995; MATTSSON, 1998; GOERZEN e MAKINO, 2007). Para a construção dessa tipologia foi realizada uma investigação empírica junto a 12 multinacionais britânicas que operavam no Brasil. Isso implicou escolher, entre os múltiplos processos de internacionalização desencadeados por essas multinacionais em inúmeros países, determinado processo de internacionalização que, no nosso caso, têm como ponto de partida a trajetória dessas firmas no mercado brasileiro. Nesse sentido, pode-se ainda dizer que este trabalho prioriza um contexto de pesquisa que é pouco tradicional na literatura (JOHANSON e JOHANSON, 2006; OGASAVARA, 2008) à medida que enfoca firmas oriundas de países desenvolvidos operando em países emergentes.

O presente artigo está estruturado da seguinte maneira. Para além dessa introdução, discute-se, no referencial teórico, os principais pressupostos da abordagem comportamental de internacionalização da firma. Em seguida, detalha-se a metodologia utilizada no trabalho para, posteriormente, apresentar os resultados de pesquisa. A seção seguinte trata das implicações teóricas. O artigo encerra-se com as considerações finais, onde são apresentadas as limitações do trabalho e apontadas algumas sugestões para pesquisas futuras.

## REVISÃO DE LITERATURA

Esta seção contém a revisão de literatura dos dois campos de investigação da abordagem comportamental. Inicialmente, busca-se discutir o modelo de Uppsala e sua transformação em um modelo relacional de internacionalização. Posteriormente, explica-se a contribuição do segundo campo de investigação para o entendimento da internacionalização da firma.

### Primeiro campo de investigação: o modelo relacional de internacionalização

O modelo de Uppsala chamou atenção para o que se denomina mecanismo de autorreforço positivo do conhecimento de mercado como fator propulsor da internacionalização da firma (JOHANSON e VAHLNE, 2006). De maneira geral, esse mecanismo sugere a existência de *feedbacks* positivos oriundos da relação entre conhecimento e decisões de comprometimento de recursos em determinado país (JOHANSON e VAHLNE, 1977), os quais são manifestados pela seleção do modo de entrada em mercados estrangeiros e sua posterior evolução para formas mais avançadas de operação, tais como a implantação de atividades de produção e/ou pesquisa e desenvolvimento (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ROCHA e ALMEIDA, 2006). Cabe destacar que nessa concepção são privilegiados os relacionamentos intraorganizacionais da firma (JOHANSON e VAHLNE, 1990), ou seja, relações recorrentes entre matriz e subsidiária focal, em que a primeira é responsável pela geração de conhecimentos a ser explorados em nível local pela segunda (FORSGREN, 1989, 2002).

Como o modelo de Uppsala prioriza relacionamentos internos da firma, posteriormente foi dada atenção ao contexto do modelo (JOHANSON e MATTSSON, 1988). Isso porque acredita-se que esse modelo adotou, mesmo que implicitamente (JOHANSON e VAHLNE, 1990), uma visão indiferenciada e estática do ambiente (MEYER e GELBUDA, 2006), que, ao final da década de 80, tornou-se incompatível com os resultados de pesquisa de teóricos alinhados com a abordagem de redes industriais (AXELSSON e JOHANSON 1992), entre os quais se encontram os próprios formuladores do modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 2003a, 2003b).

Assim, pode-se dizer que o modelo de Uppsala transformou-se em um modelo relacional de internacionalização da firma (ARAUJO e REZENDE, 2003; JOHANSON e VAHLNE, 2003a, 2006), em que processos de internacionalização são contingentes não somente aos relacionamentos da matriz com a subsidiária focal, mas também aos relacionamentos que essa afiliada articula com atores externos, especialmente fornecedores e compradores inseridos no mercado local (LINDSTRAND, ERIKSSON, SHAMA, 2009). Essa ideia contém importantes implicações para o entendimento da internacionalização da firma. Primeiro, postula-se que os conhecimentos vitais em processos de internacionalização sejam principalmente engendrados no relacionamento entre a subsidiária focal e atores externos (ERIKSSON, MAJKGARD, SHARMA, 2000). Segundo, sugere-se que a firma possa obter expe-

riências diversas em um mesmo país em função dos relacionamentos estabelecidos (MEYER e GELBUDA, 2006). Terceiro, tem-se que determinado relacionamento pode ser utilizado como ponte direta e/ou indireta para outros relacionamentos (LINDSTRAND, ERIKSSON, SHARMA, 2009), o que permite à firma avançar mais rapidamente no processo de internacionalização (JOHANSON e MATTSSON, 1988).

A despeito desses avanços, permaneceu a crítica efetuada ao modelo de Uppsala e, em menor grau, ao modelo relacional de internacionalização de que tais modelos não consideram que subsidiárias possam assumir responsabilidades em mercados estrangeiros além dos países que foram originalmente implantadas (FORSGREN, HOLM, JOHANSON, 1992). De alguma forma, isso significa entender que, subsequentemente ao aprofundamento das atividades no contexto local, a subsidiária focal pode ter o seu mandato expandido para outros países. A existência dessa lacuna constituiu-se em campo fértil para a emergência de uma literatura alicerçada em torno da ideia de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON e BROCK, 2002). Este é o assunto da próxima seção.

### Segundo campo de investigação: literatura de desenvolvimento de subsidiárias

O segundo campo de investigação aqui discutido refere-se aos estudos que destacam o processo de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON e BROCK, 2002). Dois pontos se constituem em importante contribuição desse campo de investigação para a compreensão de processos de internacionalização de multinacionais: a) relacionamentos intersubsidiárias; e b) mandatos supralocais.

Sobre o primeiro ponto, enfatizam-se os relacionamentos estabelecidos entre subsidiárias-irmãs como fundamentais para explicar os processos de internacionalização dessas firmas (HEDLUND, 1986). Isso porque multinacionais são vistas como organizadas em redes de relacionamentos (GHOSHAL e BARTLETT, 1990) em que os conhecimentos em processos de internacionalização trafegam não somente nos nodos constituídos pela subsidiária focal com a matriz e atores externos, mas também por relacionamentos desenvolvidos com subsidiárias-irmãs. Isso equivale a dizer que existe um fluxo interno de conhecimentos derivados de relacionamentos intersubsidiárias (KOGUT e ZANDER, 1993), por meio dos quais determinada afiliada pode exportar e/ou importar conhecimentos para/de suas irmãs (GUPTA e GOVIDARAJAN, 1991).

O segundo ponto diz respeito aos mandatos supralo-

cais. Tal conceito indica que a responsabilidade da subsidiária focal não se atém ao mercado de implantação. Pelo contrário, caso a afiliada produza conhecimentos idiossincráticos (HOLM, HOLMSTROM, SHARMA, 2005), passíveis de exploração (MARCH, 1991) em outros contextos espaciais, existe a tendência de essa subsidiária iniciar seu processo de internacionalização (FORSGREN, HOLM, JOHANSON, 1992) ou então de assumir mandatos mais amplos (BIRKINSHAW, 1996). Tais mandatos podem outorgar à afiliada legitimidade para desencadear processos de racionalização de processos e/ou portfólio de produtos em outras afiliadas (BELL e YOUNG, 1998), hospedar centros de excelência (HOLM e PEDERSEN, 2000) ou até mesmo desenvolver e comercializar produtos mundiais (ETEMAD, 2005; BOEHE, 2007).

A partir da discussão de relacionamentos intersubsidiárias e mandatos supralocais, pode ser constatado que, apesar de a literatura de desenvolvimento de subsidiárias preencher, de certo modo, a lacuna deixada pelo modelo relacional de internacionalização no que tange à trajetória internacional da subsidiária focal, tal campo de investigação adotou uma perspectiva estrutural ao considerar como ponto inicial de evolução da subsidiária focal as unidades de vendas e/ou produção (BIRKINSHAW, 1998). Com isso, desconsideraram-se os passos iniciais das multinacionais em determinado mercado estrangeiro, os quais, de acordo com Hakansson e Lundgren (1997) e Eriksson, Majkgard e Sharma, (2000), podem ser determinantes para explicar as formas organizacionais mais avançadas, tais como atividades de produção e/ou pesquisa e desenvolvimento, as quais podem ser selecionadas no curso da internacionalização da firma. Ao nosso ver, tal negligência, de alguma forma, constituiu-se em barreira de diálogo entre os dois campos de investigação, já que os resultados das pesquisas realizadas sob a égide do modelo relacional de internacionalização foram praticamente desconsiderados pela literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1998).

## METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo, utilizou-se como método de pesquisa o estudo comparativo de caso de natureza qualitativa (RAGIN, 1997; GEORGE e BENNETT, 2005) e de perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004). Em termos de internacionalização da firma, Welch e Welch (1996) e, mais recentemente, Coviello (2006) sugerem que esse método é suficientemente sensível para entender dinamicamente a internacionalização da firma.

Com relação à coleta de dados, conforme recomenda Eisenhardt (1989), o primeiro passo foi a seleção dos processos de internacionalização investigados. A partir de listagens obtidas junto ao Banco Central do Brasil, Câmara de Comércio Brasileira, Câmara de Comércio do Reino Unido, Departamento de Indústria e Comércio do Reino Unido e Embaixada do Brasil em Londres, 52 firmas industriais foram identificadas. Todas essas firmas foram convidadas a participar da pesquisa, sendo que 14 aceitaram o convite. Porém, conseguimos obter dados válidos para 12 firmas, as quais se constituíram na amostra final da pesquisa.

Foram coletados dados de fontes secundárias e primárias. Sobre o primeiro tipo, foi feita uma ampla pesquisa envolvendo notícias publicadas em jornais, livros de história econômica, dados de arquivos e documentos administrativos das firmas selecionadas, totalizando aproximadamente 3.300 páginas. Sobre os dados primários, a partir da sugestão de Birkinshaw e Hood (1998), foram conduzidas entrevistas tanto na matriz das firmas como em algumas afiliadas, notadamente aquelas que tinham algum relacionamento importante com a subsidiária brasileira. No total, realizamos 42 entrevistas em quatro países – Brasil, Inglaterra, França e Espanha – com os presidentes e vice-presidentes mundiais, presidentes das operações brasileiras, diversos gerentes alocados nas afiliadas brasileiras e alguns indivíduos em nível operacional que tinham conhecimento específico acerca de determinada alteração do modo de operação. Essas entrevistas duraram entre 45 minutos e três horas. Posteriormente, elas foram transcritas, o que resultou em um documento de 1.107 páginas.

Finda a coleta de dados, efetuou-se inicialmente a análise individual dos casos para, em seguida, avançar para a análise comparativa (MILES e HUBERMAN, 1994). Na análise individual, primeiramente, elaboramos uma descrição minuciosa dos 12 casos investigados a partir da aglutinação dos dados secundários e primários. No decorrer desse processo, foi feita a triangulação de dados sugerida por Jick (1979) como forma de dirimir possíveis incongruências. Logo em seguida, utilizamos, como técnica de análise de dados, o mapeamento processual proposto por George e Bennett (2005). Uma das primeiras tarefas do pesquisador envolvido com tal técnica é a definição do evento (ABBOTT, 1992). No nosso caso, a seleção do evento ocorreu a partir da sugestão de Jarillo e Martinez (1991) de mapear processos de internacionalização a partir do modo de operação que, em linhas gerais, pode ser definido como a forma organizacional selecionada pela firma para atuação em determinado mercado

internacional. Tendo definido o evento, todos os doze casos foram reescritos. Nesse momento, a nossa atenção estava direcionada para as dimensões de espaço, tempo e causalidade (MAHONEY e RUESCHEMEYER, 2003) a fim de explicar como e por que os modos de operações foram selecionados e alterados ao longo dos processos de internacionalização examinados.

Encerrada a análise individual dos casos, iniciamos a análise comparativa. Como resultado desse processo, observamos que, dos 12 casos investigados, nove não eram adequadamente explicados à luz do modelo relacional de internacionalização, o qual era, no momento da investigação empírica, o principal arcabouço teórico do presente estudo. Isso porque esses casos revelavam que os processos de internacionalização tinham sido afetados pelos relacionamentos intersubsidiários e/ou mandatos supralocais, aspectos esses da internacionalização da firma que, conforme discussão teórica precedente, receberam pouca ou nenhuma ênfase do modelo relacional.

Em função da parcial incompatibilidade entre teoria e dados, foi necessário proceder a uma nova revisão de literatura a fim de identificar, dentro da abordagem comportamental da internacionalização, trabalhos teóricos e/ou empíricos que pudessem nos auxiliar a entender processos de internacionalização que eram influenciados por relacionamentos intersubsidiárias e/ou cuja subsidiária focal tinha, em algum momento da sua trajetória, estendido o seu mandato local para supralocal. Como resultado desse esforço, a literatura de desenvolvimento de subsidiária apresentou-se como aporte teórico auxiliar ao modelo relacional. Porém, tal literatura nos trouxe novos desafios, já que notamos que existia um parco diálogo entre o modelo relacional e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW e HOOD, 1998). Ao nosso ver, tal conversação era requerida a um entendimento mais refinado de processos de internacionalização de multinacionais, porém, só seria possível, se existissem variáveis comuns que permitissem conectar ambas as literaturas.

Após um longo e extenuante processo de análise de dados, envolvendo simultaneamente indução e dedução (EISENHARDT, 1989), as variáveis relacionamentos e mandatos, dentre as inúmeras inicialmente selecionadas, sobreviveram ao nosso escrutínio e, como consequência, serviram de base para a construção de uma tipologia de processos de internacionalização. Isso significa que, por meio da combinação teórica de duas dimensões da variável relacionamento com duas dimensões da variável mandato, foi-nos possível gerar quatro grupos tipológicos distintos de processos de internacionalização.

Como último passo da análise comparativa de dados, buscamos associar os 12 casos aos quatro grupos tipológicos a fim de nos certificarmos de que todos os casos investigados eram susceptíveis à classificação ora proposta. Isso, na prática, significou identificar, em cada caso, a presença e/ou ausência das dimensões de relacionamentos e de mandatos. Como resultado, observamos que o Grupo 1 congregou dois casos, enquanto o Grupo 2 foi aquele que aglutinou o maior número de processos de internacionalização: cinco. Os Grupos 3 e 4 tiveram, respectivamente, dois e três casos. Tais resultados serão detalhados na próxima seção do artigo.

## RESULTADOS

Os resultados do presente trabalho são apresentados separadamente por grupo da tipologia (ver Figura 1) e são estruturados da seguinte forma: inicialmente, sublinham-se as características que definem cada grupo para, em seguida, ilustrá-las com um processo de internacionalização típico do grupo. Em função de espaço, iremos apresentar, para fins de ilustração, uma síntese de um único processo de internacionalização por grupo da tipologia. Isso apesar de todos os grupos agregarem mais de um processo de internacionalização. Finalmente, são destacados os contextos espaciais e temporais dos processos de internacionalização enquadrados nos grupos tipológicos.

### Grupo 1

O primeiro grupo contém subsidiárias cujas trajetórias no mercado brasileiro foram influenciadas por relacionamentos entre a matriz e atores externos locais. A segunda característica desse grupo é que o mandato da subsidiária é local, indicando que a responsabilidade dessa unidade é confinada ao mercado de implantação. Dois processos de internacionalização foram classificados nesse grupo. O primeiro é de uma firma de produtos de artilharia, enquanto o segundo se refere a uma firma farmacêutica.

Com relação ao processo de internacionalização da segunda firma, observamos uma trajetória de 50 anos no mercado brasileiro. Iniciou-se com uma subsidiária de vendas, cujo processo foi encabeçado pela matriz. Logo em seguida, o relacionamento entre a matriz e a subsidiária focal propiciou à afiliada adquirir uma fábrica primária de medicamentos localizada no Rio de Janeiro. Finalmente, tem-se a implantação de uma fábrica secundária de medicamentos, dedicada à produção de matérias-primas. Em função de uma aquisição internacional conduzida pela matriz no mercado europeu, as fábricas primária e secun-

dária da subsidiária brasileira foram integradas à operação brasileira da empresa adquirida. Nesse processo, os relacionamentos fundamentais foram constituídos pela matriz e atores externos representados pela empresa adquirida localizada no mercado europeu e compradores brasileiros. Cabe salientar que nesse meio século de atuação no Brasil, a subsidiária focal não expandiu sua atuação para outros países, configurando, assim, um mandato local.

Tomados em conjunto, os dois processos de internacionalização trazem à tona a dimensão espacial da internacionalização da firma. Os casos sinalizam que os relacionamentos entre subsidiária focal, matriz e atores externos foram exercidos não somente no mercado brasileiro, mas em contextos espaciais distintos. Isso significa que algumas alterações do modo de operação no Brasil foram resultados de eventos gerados em outros mercados internacionais, ressaltando, assim, a interdependência entre diversos processos de internacionalização inseridos em contextos espaciais múltiplos. Por exemplo, no caso acima descrito, tal aspecto pode ser vislumbrado pela aquisição realizada pela matriz no mercado europeu em que a subsidiária brasileira foi praticamente excluída do processo decisório.

## Grupo 2

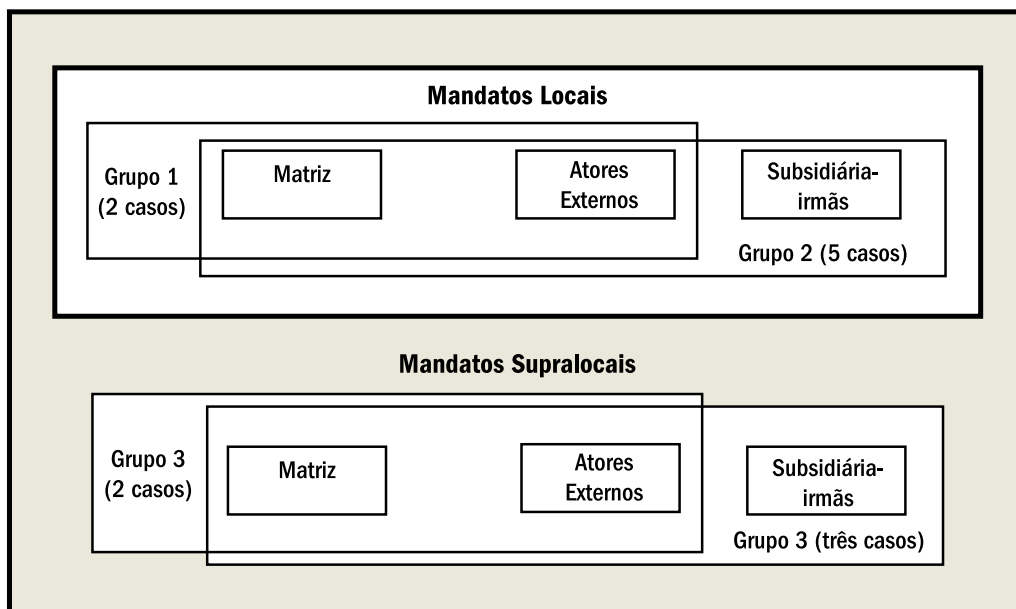
O grupo dois é similar ao grupo anterior no que se refere aos mandatos locais da subsidiária focal, já que ambos

aglutinam subsidiárias cujas responsabilidades estão restritas ao mercado de implantação, o que significa, principalmente, a execução de atividades de vendas e marketing, produção e, em casos mais avançados, pesquisa e desenvolvimento. Entretanto, os processos de internacionalização enquadrados nesse grupo sublinham os relacionamentos intersubsidiárias como intervenientes na internacionalização da firma. Ou seja, além das relações entre a subsidiária focal, a matriz e atores externos, os relacionamentos estabelecidos com subsidiárias-irmãs também condicionaram as trajetórias das firmas britânicas no mercado brasileiro.

Cinco processos de internacionalização foram classificados nesse grupo, compreendendo firmas que atuam com cerâmica industrial, pinturas industriais, exploração e produção de petróleo, equipamentos de transmissão e distribuição de energia e equipamentos de rádio militar. No caso da firma de equipamentos de rádios militares, a internacionalização é composta de três eventos, nos quais a subsidiária norte-americana teve papel preponderante.

A internacionalização dessa firma no mercado brasileiro iniciou-se em 1974 por meio de um acordo firmado entre a matriz e um representante de vendas para comercialização de rádios militares. Cabe destacar que esse representante também atuava com outros produtos

Figura 1 – Tipologia de processos de internacionalização



desenvolvidos pela subsidiária norte-americana e foi por ela indicado. Quando essas oportunidades estavam a ponto de se materializar, ou seja, quando o acordo de vendas inicial estava praticamente assinado, é que a matriz nomeou oficialmente o representante de vendas para atuação no mercado brasileiro. Segundo um dos entrevistados, “[...] olha, o *head* só nomeou mesmo o representante depois que viu que o contrato ia ser mesmo assinado. Você já viu, né, eles não fazem nada antes de ver a coisa concretizada”.

Posteriormente, a matriz rompeu o contrato com o representante de vendas, firmando, logo em seguida, um acordo com uma *joint venture* para a produção local de rádios militares. Mais uma vez, nota-se a participação da subsidiária norte-americana na seleção desse modo de operação, uma vez que tal *joint venture* era, de fato, resultante do relacionamento entre a afiliada norte-americana e uma firma brasileira. Nesse caso, o acordo de produção entre a matriz e a *joint venture* significava, primordialmente, uma adaptação do processo produtivo com o intuito de iniciar a produção local de rádio militar, conforme ilustra o depoimento de um dos entrevistados: “[...] não era bem transferência de tecnologia, aquela tecnologia de ponta desenvolvida na Inglaterra. Era uma forma de adaptação. A parceria foi uma maneira encontrada de viabilizar essa adaptação”. Esse arranjo durou apenas dois anos, já que as operações da *joint venture* revelaram-se extremamente deficitárias. Como consequência, a subsidiária norte-americana retirou-se do mercado brasileiro, enquanto a matriz da firma britânica apontou novamente um representante de vendas destinado a comercializar rádios militares unicamente para o Exército brasileiro.

Para os cinco processos de internacionalização enquadrados nesse grupo, deve-se destacar as dimensões espaciais e temporais dos mecanismos relacionais, indicando que, tal como no Grupo 1, os relacionamentos intervenientes nesses processos foram articulados em contextos espaciais distintos e em horizontes temporais diversos. Se a questão do *lôcus* dos relacionamentos foi ressaltada na seção anterior, iremos destacar aqui a dimensão temporal dos relacionamentos, em especial a dos relacionamentos intersubsidiárias, o que significa dizer que tais relacionamentos foram articulados em diferentes fases das trajetórias das firmas no mercado brasileiro. Por exemplo, no caso anteriormente descrito, o relacionamento com a subsidiária-irmã se fez presente na entrada e na primeira alteração do modo de operação. Tal situação também foi verificada no processo de internacionalização da firma de cerâmica industrial. Aliás, nesse caso, a entrada no mercado brasileiro foi realizada pela subsidiária espanho-

la e não pela matriz da Espanha. Já no caso da firma de transmissão e distribuição de energia, as relações com a subsidiária-irmã só interferiram em estágio mais avançado da internacionalização da firma britânica. Além disso, o papel dessa subsidiária foi mínimo no que se refere à seleção do modo de operação, tendo servido apenas de apoio para a integração das operações locais.

### Grupo 3

Os processos de internacionalização aglutinados no Grupo 3 destacam uma nova dimensão em relação aos grupos anteriores: a incorporação de mandatos supralocais. Isso quer dizer que as operações brasileiras tiveram, em algum momento da sua trajetória, a responsabilidade aumentada para além do território nacional abrangendo, portanto, outros países. Nos dois casos compreendidos nesse grupo – firma de helicópteros militares e firma de sílica – tais responsabilidades significam atividades de exportação para atores localizados em outros países latino-americanos. No decorrer desses processos, os relacionamentos intervenientes foram os da subsidiária focal com a matriz e atores externos.

Sobre o processo de internacionalização da firma de sílica, pode-se dizer que o seu início ocorreu em 1896 por meio de exportações para o mercado brasileiro. Tal modo de operação vigorou por quase um século até que foi substituído por uma *joint venture* com uma empresa local. Tal alteração foi resultado de uma política de expansão mundial iniciada pela matriz em 1980 que, em linhas gerais, envolvia a implantação e/ou aquisição de uma unidade de produção local. É interessante notar que o Brasil foi o único mercado em que a matriz resolveu firmar uma *joint venture* com uma empresa que operava nesse mercado. Um dos entrevistados justificou tal decisão a partir da inexistência de conhecimentos acerca do mercado brasileiro e escassez de recursos. “Nós, aqui na Inglaterra, não conhecíamos o mercado brasileiro. E olha que já operávamos lá há mais de 100 anos. Além disso, a empresa passava por um processo de expansão mundial e não tinha recursos para bancar uma fábrica no Brasil. Era muito arriscado. A gente não conhecia direito o que acontecia lá.”

Dez anos mais tarde, a matriz exerceu a opção de compra da *joint venture*. Nesse período, o volume de negócio realizado pela subsidiária brasileira aumentou consideravelmente, levando a matriz, em 1998, a implantar um escritório regional no Brasil que permitia à afiliada brasileira exportar sílica para outros mercados latino-americanos. Nesse sentido, a subsidiária brasileira teve seu mandato estendido para supralocal à medida que sua área de



atuação passou a abranger diversos outros países em que a multinacional não operava.

Além dos aspectos contextuais de espaço e tempo ressaltados pelos processos de internacionalização enquadrados nos grupos anteriores, os dois processos do Grupo 3 ilustram mais uma faceta da dimensão espacial da internacionalização da firma, qual seja, a existência de trajetórias internacionais envolvendo diversos países. De maneira mais específica, a internacionalização do fabricante de helicópteros e da firma de sílica mostra a existência de duas trajetórias internacionais interdependentes. A primeira trajetória se refere à seleção e alteração do modo de operação no mercado de implantação das operações – Brasil – enquanto a segunda diz respeito à sequência do modo de operação em outros países que, nos casos apresentados, correspondem às trajetórias de exportação para mercados sul-americanos. É relevante sublinhar que essa última sequência teve origem não na Inglaterra, país de origem das firmas, mas sim no Brasil, mercado onde as subsidiárias começaram suas atividades. Assim, pode-se dizer que as afiliadas brasileiras iniciaram, por meio de exportação, os seus próprios processos de internacionalização, os quais foram superpostos ao processo de aprofundamento dos recursos em nível local.

#### Grupo 4

Finalmente, os três processos de internacionalização classificados no Grupo 4 correspondem a firmas que atuam com engenharia industrial, vidros e medicamentos que, em algum momento, foram marcadas por mandatos supralocais. Ao mesmo tempo, ressaltam que os relacionamentos foram travados entre a subsidiária focal, suas irmãs e compradores e/ou fornecedores inseridos em múltiplos contextos espaciais.

O processo de internacionalização da fabricante de vidros iniciou-se em 1888 com exportação de vidros para a América do Sul, cujo volume aumentou gradativamente até 1923, ano em que a matriz decidiu abrir um depósito local de vendas no mercado brasileiro. Em 1965, a matriz adquiriu uma fabricante de vidros inglesa que operava no Brasil por meio de atividades de produção. Assim, houve a integração, no mercado brasileiro, entre as atividades de vendas da adquirente com as de produção da adquirida. Um ano mais tarde, 1966, a fabricante de vidros decidiu encerrar suas operações no Brasil. Razões relacionadas à lucratividade e ao desempenho da operação local foram enfatizadas pelos entrevistados a fim de justificar a saída do mercado brasileiro. “Por que fechou? Fechou porque não dava lucro. Estava no prejuízo há muito tempo. Aquilo não funcionava de jeito nenhum.”

A matriz iria retornar ao Brasil em 1979 por meio de um intrincado arranjo de modos de operação – *joint venture*, licenciamento de tecnologia e aquisição de planta local – envolvendo diversos atores externos, incluindo um dos seus principais concorrentes mundiais. Esse arranjo revelou-se, ao longo do tempo, bastante adequado, permitindo à firma não somente implantar mais duas fábricas de vidros, como também hospedar um escritório regional, cujo principal objetivo era a coordenação de todas as atividades de vendas/marketing e produção das subsidiárias localizadas no mercado latino-americano. Isso significou que a afiliada brasileira se transformou em uma matriz regional a quem todas as subsidiárias localizadas na América Latina passaram a se reportar, adquirindo, portanto, um mandato supralocal.

Além dos resultados destacados nos grupos anteriores no que se refere às dimensões espaciais e temporais da internacionalização da firma, os processos de internacionalização desse grupo ressaltam a dimensão temporal dos mandatos supralocais. Isso quer dizer que a extensão de mandatos ocorreu em diversas fases das trajetórias internacionais das firmas analisadas. Por exemplo, no caso da firma de engenharia, observou-se que, logo após a sua implantação, a subsidiária brasileira ampliou o seu mandato para o mercado argentino. No caso descrito acima, o mandato supralocal foi conquistado pela subsidiária brasileira em fase avançada. Ou seja, a afiliada brasileira passou a coordenar outras operações latino-americanas somente após consolidar suas operações no Brasil. Por fim, no caso da fabricante de medicamentos, o mandato supralocal foi obtido em fase intermediária da internacionalização no mercado brasileiro.

#### IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

Os resultados apresentados na seção anterior contêm algumas implicações teóricas para os estudos de internacionalização da firma. Inicialmente, observa-se que dos quatro grupos da tipologia, somente o Grupo 1 pode ser satisfatoriamente explicado pelo modelo relacional de internacionalização. Isso significa que a ideia central de que a internacionalização da firma é resultado de relacionamentos entre a subsidiária focal com a matriz e atores externos (JOHANSON e VAHLNE, 1990) inseridos em um determinado mercado estrangeiro (JOHANSON e VAHLNE, 1977) é necessária e suficiente.

Entretanto, para os processos de internacionalização enquadrados nos demais grupos, o modelo relacional de internacionalização é necessário, mas não suficiente.

Por exemplo, para os processos de internacionalização do Grupo 2, faz-se necessária a consideração dos relacionamentos intersubsidiárias como intervenientes na internacionalização da firma (HEDLUND, 1986). No caso do Grupo 3, os processos de internacionalização extrapolam as fronteiras nacionais do mercado-alvo, envolvendo, portanto, mandatos supralocais (BIRKINSHAW, 1996), enquanto no Grupo 4 tem-se processos de internacionalização que abarcam tanto os relacionamentos intersubsidiárias, como os mandatos supralocais. Tais resultados sinalizam que é necessário o aporte da literatura de desenvolvimento de subsidiárias para que se possa compreender os processos de internacionalização enquadrados nos Grupos 2, 3 e 4 (ver Quadro 1).

Assim, pode-se dizer que a tipologia aqui desenvolvida é resultado de um diálogo de dois campos de investigação que têm se desenvolvido em separado: o modelo relacional de internacionalização e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Ao conjugar tais campos, o presente artigo atende a sugestão de pesquisa não somente de Holm, Johanson e Tilhénus (1995), mas também de Mattsson (1998), para quem o avanço nos estudos de internacionalização de firma do ponto de vista dinâmico reside na construção de diálogo entre esses dois campos de investigação.

Essa nova tipologia de processos de internacionalização permite, por sua vez, compreender aspectos menos óbvios e, portanto, mais intrincados da internacionalização da firma, principalmente os que se referem às dimensões espaciais e temporais (BLOMSTERMO, ERIKSSON,

SHARMA, 2002). Sobre primeira dimensão, espaço, os resultados apontam que os processos de internacionalização enquadrados nos quatro grupos envolveram outros países além do mercado de implantação das operações focais. Por exemplo, os processos enquadrados no Grupo 1 mostram que eventos distantes, deflagrados em outros contextos espaciais, podem ter um impacto significativo em determinado processo de internacionalização. Teoricamente, isso quer dizer que a internacionalização como resultado de múltiplos relacionamentos não é unicamente dependente de atores locais, como tem enfatizado o modelo relacional de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 2003a, 2003b). Nesse sentido, um quadro alternativo e, quiçá, mais preciso acerca da internacionalização da firma implica considerar que os relacionamentos que a impulsionam podem estar inseridos em múltiplos contextos espaciais interdependentes (MATTSSON, 1998; LINDSTRAND, ERIKSSON, SHARMA, 2009).

Além disso, a inclusão desses múltiplos contextos espaciais ressalta a ideia de que a sequência de modos de operação pode envolver outros países além do contexto local, tal como ilustrado pelos processos de internacionalização dos Grupos 3 e 4. Isso significa que a subsidiária focal pode iniciar o seu próprio processo de internacionalização para países onde a firma ainda não atua ou, alternativamente, obter mandatos que incluam responsabilidade para além das fronteiras nacionais. Se este é um *insight* valioso oferecido pela literatura de desenvolvimento de subsidiária (BIRKINSHAW e HOOD, 1998), pode-se observar que, à exceção de Forsgren, Holm e Johanson. (1992), o mode-

Quadro 1 – Conjugação do modelo relacional de internacionalização com a literatura de desenvolvimento de subsidiárias

GRUPO 1	GRUPO 2
Modelo Relacional de Internacionalização	Modelo Relacional de Internacionalização + Literatura de Desenvolvimento de Subsidiárias (Relacionamentos Laterais)
GRUPO 3	GRUPO 4
Modelo Relacional de Internacionalização + Literatura de Desenvolvimento de Subsidiárias (Mandatos Supralocais)	Modelo Relacional de Internacionalização + Literatura de Desenvolvimento de Subsidiárias (Relacionamentos Laterais e Mandatos Supralocais)

lo relacional de internacionalização o tem negligenciado. Porém, em firmas de maior experiência internacional, tais como as multinacionais, tal negligência pode, eventualmente, comprometer o entendimento mais aprofundado da internacionalização dessas firmas, já que os processos de internacionalização das multinacionais usualmente abarcam alterações do modo de operação em um determinado mercado estrangeiro que são interdependentes a alterações do modo de operações ocorridas em outros países (MATTSSON, 1998).

Ainda sobre as implicações teóricas concernentes à dimensão espacial, vale a pena ressaltar que os processos de internacionalização retratados nos Grupos 3 e 4 apontam o contexto geográfico regional como lócus dos mandatos supralocais, o que significa que as responsabilidades para além das fronteiras nacionais recaem, primordialmente, sobre afiliadas-irmãs localizadas em países pertencentes a uma mesma região ou bloco regional da subsidiária focal. Se tal resultado não possui ressonância na abordagem comportamental da firma, a qual tem enfatizado a dimensão nacional e/ou global da internacionalização, cabe destacar que a dimensão regional tem merecido destaque nos estudos econômicos de internacionalização (RUGMAN, 2003). Para HEJAZI (2007), as operações de multinacionais tendem a se concentrar regionalmente, o que significa que a trajetória da firma em um determinado país possui uma interdependência maior com trajetórias inseridas em países pertencentes ao mesmo bloco regional.

Finalmente, a última implicação teórica do presente estudo nos remete à dimensão temporal da internacionalização da firma. Sugere-se que os relacionamentos articulados pelos diversos atores da multinacional evoluem ao longo do tempo (COVIELLO, 2006; GOERZEN e MAKINO, 2007), atuando na seleção e alteração do modo de operação (ARAUJO e REZENDE, 2003). Como consequência, tem-se que a criação, desenvolvimento e/ou ruptura de relacionamentos não necessariamente ocasiona imediatamente uma alteração no modo de operação da subsidiária focal. Isso porque relacionamentos podem ser exercidos em horizontes temporais distantes da seleção do modo de operação (ABBOTT, 2001) ou então devem atingir um patamar mínimo de intensidade para atuar como agente causador de mudança (PIERSON, 2004). Além disso, a ordem temporal em que tais relacionamentos são ativados pode gerar resultados diversos em termos de seleção do modo de operação (ARAUJO e REZENDE, 2003).

A nosso ver, a ideia de que os mecanismos relacionais de processos de internacionalização são susceptíveis ao

tempo (BLOMSTERMO, ERIKSSON, SHARMA, 2002) representa uma compreensão mais refinada da internacionalização da firma à medida que propõe que não somente a natureza da causa, mas também o momento, a intensidade e a ordem em que aparecem condicionam a trajetória internacional da firma (MAHONEY e RUESCHEMEYER, 2003). É importante ressaltar que tal proposta não somente abre espaço para considerar diversas manifestações em processos de internacionalização que têm merecido uma atenção apenas periférica dos estudiosos do tema, tais como a conquista de mandatos supralocais no início da implantação da subsidiária, como também se constitui em condição necessária e, quiçá, suficiente para se avançar uma teoria verdadeiramente dinâmica da internacionalização da firma (COVIELLO, 2006). Ou seja, uma teoria que, além de incluir as alterações do modo de operação ao longo do tempo, considere que os fatores causais de tais alterações são sensíveis ao momento, intensidade e ordem temporais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, desenvolvemos uma tipologia de processos de internacionalização de multinacionais alicerçada nas variáveis relacionamentos e mandatos. Com base nessa tipologia, foram sugeridos quatro grupos tipológicos distintos de processos de internacionalização a partir dos quais aprofundamos a discussão sobre as dimensões espaciais e temporais da internacionalização da firma. Para tanto, levamos em consideração dois campos de investigação enquadrados na abordagem comportamental: o modelo relacional de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1977, 1990, 2003a, 2003b, 2006) e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998).

Se, por um lado, esses resultados têm, conforme discutido na seção anterior, importantes implicações teóricas, alguns pontos teóricos e metodológicos do presente trabalho nos sugerem certa cautela. Primeiro, apesar de desenvolvermos uma tipologia que representa um diálogo entre o modelo relacional de internacionalização e a literatura de desenvolvimento de subsidiária, não fomos capazes, até o presente momento, de avançar na construção de um modelo formal de internacionalização de multinacionais. Isso, de alguma forma, limita o alcance do artigo, à medida que não foram propostas hipóteses para futuros testes empíricos. Segundo, a investigação teve como ponto de partida multinacionais de origem britânica. Como se conhece pouco até o presente mo-

mento sobre os efeitos do país de origem da firma em processos de internacionalização, deve-se ter em mente que tal opção pode eventualmente limitar o alcance dos resultados ora propostos. Tal argumento pode, por exemplo, ser ilustrado pelos recentes resultados de pesquisa de Fleury e Fleury (2007) e Honório (2009) acerca da internacionalização da firma. Alguns achados desses estudos parecem ser peculiares ao objeto pesquisado, ou seja, empresas brasileiras.

Finalmente, há de se ressaltar ainda uma possível ambiguidade do presente artigo que pode, eventualmente, ter ocasionado um resultado *sui generis* de pesquisa. Enquanto a construção teórica foi embasada a partir de uma abordagem que foi desenvolvida observando-se, primordialmente, a análise de fluxos de investimento entre os países europeus, Estados Unidos e Japão, a investigação empírica teve como foco multinacionais que se internacionalizaram em um país em desenvolvimento. Nesse sentido, um acúmulo de conhecimento sobre processos de internacionalização de multinacionais inseridas em países em desenvolvimento por meio de pesquisas futuras pode indicar até que ponto os resultados aqui apresentados são particulares ao contexto empírico investigado. De maneira mais ampla, acreditamos que, na verdade, tais resultados podem enriquecer, modificar ou até mesmo redirecionar os estudos de internacionalização da firma.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, A. *Time matters: on theory and method*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.
- ABBOTT, A. What do cases do? Some notes on activity in sociological analysis. In: RAGIN, C.; BECKER, H. (Ed) *What is a case?* Exploring the foundations of social inquiry. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. *International Business Review*, v. 12, n. 6, p. 719-737, 2003.
- AXELSSON, B.; JOHANSON, J. Foreign market entry: the textbook vs the network view. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Ed) *Industrial network: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BELL, J.; YOUNG, S. Towards an integrative framework of the internationalization of the firm. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. (Ed) *Internationalization: process, context and markets*. Hampshire: MacMillan Press, 1998.
- BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. In: PRASAD, S. (Ed) *Advances in international comparative management*. Greenwich, CT: JAI, 1994.
- BIRKINSHAW, J. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Basingstoke: MacMillan, 1998.
- BIRKINSHAW, J. How Multinational subsidiary mandates are gained or lost. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n.13, p. 467-495, Third Quarter, 1996.
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Introduction and overview. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Basingstoke: MacMillan, 1998.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. Knowledge and time: a forgotten factor in the internationalisation process of firms. In: HAVILA, V.; FORSGREN, M.; HAKANSSON, H. (Ed) *Critical perspectives on internationalisation*. Oxford: Pergamon, 2002.
- BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. *Revista de Administração da USP*, v. 42, n.1, p. 5-18, 2007.
- CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. Functional and line of business evolution processes in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972-1995. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Ed) *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Basingstoke: MacMillan, 1998.
- COVIELLO, N. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 37, n.6, p. 713-731, 2006.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-500, 1989.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; HAJKIGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Path dependence and knowledge development in the internationalisation process. *Management International Review*, v. 40, n.4, p. 307-328, 2000.
- ETEMAD, H. SME's internationalization strategies based on a typical subsidiary's evolutionary life cycle in three stages. *Management International Review*, v. 45, n. 3, p. 145-186, 2005.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. (Org.) *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- FORSGREN, M. *Managing the internationalization process: the Swedish case*. London: Routledge, 1989.

- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, v. 11, n.3, p. 257-277, 2002.
- FORSGREN, M; HOLM, U; JOHANSON, J. Internationalization of the second degree: the emergence of European-based centres in Swedish firms. In: YOUNG, S.; HAMIT, J. (Ed) *Europe and the multinationals*. Hants: Edward Elgar, 1992.
- GEORGE, A; BENNETT, A. *Case studies and theory development in the social sciences*. Cambridge (Mass.): MIT Press, 2005.
- GHOSHAL, S; BARTLETT, C. The multinational corporation as an inter-organizational network. *Academy of Management Review*, v. 15, n.4, p. 603-625, 1990.
- GOERZEN, A; MAKINO, S. Multinational corporation internationalization in the service sector: a study of Japanese trading companies. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n.7, p. 1149-1169, 2007.
- GUPTA, A; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- HADLEY, R; WILSON, H. The network model of internationalisation and experiential knowledge. *International Business Review*, v. 12, n. 6, p. 697-717, 2003.
- HAKANSSON, H; LUNDGREN, A. Paths in time and space: path dependence in industrial networks. In: MAGNUSSON, L.; OTTOSSON, J. (Ed) *Evolutionary economics and path dependence*. Cheltenham: Edward Elgar, 1997.
- HEDLUND, G. The hypermodern MNC – A heterarchy? *Human Resource Management*, v. 25, n. 1, p. 9-35, 1986.
- HEJAZI, W. Reconsidering the concentration of US MNE activity: is it global, regional or national? *Management International Review*, v. 47, n. 1, p. 5-27, 2007.
- HOLM, U; HOLMSTROM, C; SHARMA, D. Competence development through business relationships or competitive environment? Subsidiary impact on MNC competitive advantage. *Management International Review*, v. 45, n. 2, p. 197-218, 2005.
- HOLM, U; JOHANSON, J; THILENIUS, P. Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, v. 25, n. 1-2, p. 97-119, 1995.
- HOLM, U; PEDERSEN, T. (Ed) *The emergence and impact of MNC centres of excellence: a subsidiary perspective*. Basingstoke: MacMillan, 2000.
- HONORIO, L. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *RAE-revista de administração de empresas*, v. 49, n. 2, p.162-175, 2009.
- JICK, T. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n.4, p. 602-610, 1979.
- JARILLO, J; MARTINEZ, J. The international expansion of Spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSSON, L.-G.; STYMNE, B. (Ed) *Corporate and industry strategies for Europe*. Amsterdam: Elsevier Science, 1991.
- JOHANSON, M; JOHANSON, J. Turbulence, discovery and foreign market entry: a longitudinal study of and entry into the Russian market. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 179-205, 2006.
- JOHANSON, J; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, N; VAHLNE, J.-E. (Ed) *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Building a model of firm internationalisation. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (Ed) *Learning in the internationalisation process of firms*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003a.
- JOHANSON, J; VALNE, J-E. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003b.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process model. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J.-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v.12, n.3, October, p.305-322, 1975.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.
- LINDSTRAND, A; ERIKSSON, K; SHARMA, D. The perceived usefulness of knowledge supplied by foreign client networks. *International Business Review*, v. 18, n.1, p. 26-37, 2009.

#### ARTIGOS • EM DIREÇÃO A UMA TIPOLOGIA DE PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

MAHONEY, J.; RUESCHEMEYER, D. *Comparative historical analysis in the social sciences*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

MAITLAND, E; ROSE, E; NICHOLAS, S. How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalisation. *Journal of International Business Studies*, v. 36, n.4, p. 435-451, 2005.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MATTSSON, L-G. Dynamics of overlapping networks and strategic actions by the international firm. In: CHANDLER, A., HAGSTROM, P.; SOLVELL, O. (Ed) *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization, and regions*. Oxford: Oxford University Press, 1998.

MEYER, K; GELBUDA, M. Process perspectives in international business research in CEE. *Management International Review*, v. 46, n. 2, p. 143-164, 2006.

MILES, M; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis*. London: Sage, 1994.

OGASAVARA, M. Profitability of Japanese companies in Brazil. The role of firm's local and international experiential knowledge and subsequent investment decisions. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23, 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PATERSON, S; BROCK, D. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, v. 11, n.2, p. 139-163, 2002.

PIERSON, Paul. *Politics in time: history, institutions and social analysis*. USA: Princeton University Press, 2004.

RAGIN, C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press, 1997.

ROCHA, A; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B; DUARTE, R. (Org) *Gestão internacional*. São Paulo: Saraiva, 2006.

RUGMAN, A. Globalization and the regional multinationals. In: EUROPEAN INTERNATIONAL BUSINESS ASSOCIATION CONFERENCE, 29th 2003, Lubiana. *Annals*. Lubiana: EIBA, 2003.

VIEIRA, M. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M; ZOUAIN, D. (Org) *Pesquisa qualitativa em administração*. São Paulo: FGV Editora, 2004.

WELCH, L; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. *Journal of International Marketing*, v. 4, n. 3, p. 11-28, 1996.