

## TEORIA INSTITUCIONAL E FILIAÇÃO A CONGLOMERADOS: ELEMENTOS DA EVOLUÇÃO DE MULTINACIONAIS BRASILEIRAS?

**Autoria:** Marta Xavier Gonçalves, Paula Esteban do Valle Jardim, Luiz Alberto Nascimento Campos Filho

O presente artigo objetiva compreender as razões da rápida ascensão das empresas multinacionais de países emergentes (EMPE) no cenário competitivo mundial, não obstante sua condição de entrantes tardios (*late movers*). Com base no levantamento da produção acadêmica internacional no período de 1997 a 2009, foram identificados dois elementos predominantes na trajetória dessas empresas: a) a influência do ambiente institucional, contribuindo para o desenvolvimento de competências pelas EMPE e evidenciando a relevância dos processos de liberalização econômica ocorridos nos países emergentes, assim como a importância da teoria institucional, para a compreensão da dinâmica de crescimento dessas empresas, e; b) os efeitos positivos sobre o desempenho das EMPE decorrentes de sua afiliação a conglomerados, os quais funcionariam como provedores de recursos e de experiência internacional. Adicionalmente, verificou-se na bibliografia pesquisada outra relevante linha de debate, a qual enfatiza que as teorias tradicionais de internacionalização, notadamente a Escola de Uppsala e o paradigma eclético, não têm se revelado adequadas para explicar a nova dinâmica de expansão representada pela ascensão das EMPE. De modo a verificar a ocorrência desses elementos e aderência a essa discussão no que se refere à internacionalização de empresas brasileiras, consultou-se a produção acadêmica nacional referente à internacionalização de empresas brasileiras e realizaram-se entrevistas com executivos de dez empresas brasileiras, selecionadas a partir do relatório *Global Challengers* elaborados pelo *The Boston Consulting Group*, que analisa as 100 empresas de países emergentes consideradas desafiantes no mercado global pelo seu desempenho e/ou perspectivas de rápido crescimento internacional. A realização das entrevistas objetivou verificar se as proposições identificadas no mapeamento das produções acadêmicas internacional e nacional eram corroboradas pela experiência de internacionalização das empresas selecionadas. Para a análise dos resultados das entrevistas utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, com técnica de análise categorial. Verificou-se que, embora compartilhem das vantagens de operação em um ambiente institucional típico de países emergentes, a trajetória internacional das empresas examinadas não parece ter sido influenciada de forma relevante pelos elementos identificados para empresas de outros países emergentes, tanto no que se refere a competências estimuladas pelo ambiente institucional quanto no que compete aos benefícios de afiliação a um conglomerado. Por outro lado, as entrevistas realizadas parecem confirmar algumas questões levantadas na literatura nacional, no sentido de que o prolongado foco no mercado interno e o baixo grau de planejamento das iniciativas de internacionalização retardam o processo de expansão internacional.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente artigo busca ampliar a compreensão quanto ao desempenho recente das empresas multinacionais de países emergentes<sup>1</sup> (EMPE), tendo como foco principal as multinacionais brasileiras. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico contemplando a produção acadêmica internacional e nacional no período de 1997 a 2009, além de entrevistas com 10 multinacionais brasileiras.

Assim, o presente artigo consiste em uma investigação de natureza teórica, na medida em que se apóia na produção acadêmica recente sobre o tema e não utiliza técnicas estatísticas, assumindo, desse modo, o caráter de pesquisa qualitativa.

Para a realização da pesquisa bibliográfica internacional foram considerados os seis periódicos de maior relevância segundo o *Journal of Citation Reports (JCR)* de 2008, publicação do *Institute for Scientific Information (ISI)*. Nessas fontes, buscou-se a identificação das principais linhas do debate relativas à dinâmica recente de crescimento das EMPE.

O levantamento da produção acadêmica internacional indicou duas linhas de discussão principais e uma terceira linha de debate suscitada com significativa frequência. A primeira linha de discussão identificada se refere à importância do ambiente institucional, que contribui para o desenvolvimento de competências pelas EMPE. Essa discussão evidencia a relevância dos processos de liberalização econômica ocorridos nos países emergentes, assim como a importância da teoria institucional para a compreensão da dinâmica de crescimento dessas empresas.

A segunda linha principal de discussão contempla os efeitos positivos sobre o desempenho das EMPE decorrentes de sua afiliação a conglomerados, os quais funcionariam como provedores de recursos e de experiência internacional.

A terceira linha de debate enfatiza que as teorias tradicionais de internacionalização não têm se revelado adequadas para explicar a nova dinâmica de expansão representada pela ascensão das EMPE (WRIGHT et al., 2005; CUERVO-CAZURRA, 2008; KHANNA e RIVKIN, 2001; AULAHK, 2007).

Com o intuito de verificar se as proposições identificadas na revisão de literatura internacional são, também, válidas para a internacionalização de empresas brasileiras, foi efetuada pesquisa contemplando a produção acadêmica nacional sobre o tema internacionalização de empresas brasileiras. Nessa pesquisa foram identificadas proposições diferentes das apontadas pela literatura internacional. Assim, com base nos aspectos evidenciados pela literatura nacional e pelos periódicos internacionais, procedeu-se à elaboração de um questionário que foi respondido por executivos da área internacional de dez das onze empresas multinacionais brasileiras que compuseram a amostra inicial. A realização de entrevistas objetivou verificar se algumas das proposições identificadas no mapeamento das produções acadêmicas internacional e nacional eram corroboradas pela experiência de internacionalização das empresas selecionadas.

Assim, na segunda parte no presente artigo são apresentadas as discussões referentes às principais linhas de debate nos periódicos acadêmicos internacionais analisados. Na terceira parte é apresentada a revisão da literatura nacional contemplando o processo de internacionalização das EMPE brasileiras, as proposições elaboradas a partir dessa literatura e o resultado das entrevistas realizadas. Na quarta parte são apresentadas as considerações finais.

## 2. REVISÃO DE LITERATURA INTERNACIONAL E PRINCIPAIS LINHAS DE DEBATE

Os estudos desenvolvidos na área de negócios internacionais têm demonstrado uma crescente proximidade com a produção acadêmica da área de estratégia empresarial, principalmente a partir da década de 90 (PENG, 2001; PENG et al., 2008). Destaca-se a integração de elementos da teoria baseada em recursos (*resource-based view*) na área de negócios internacionais, que visa explicar o desempenho das empresas em seu processo de internacionalização (PENG, 2001).

No entanto, o que diferencia os estudos sobre internacionalização de empresas de países emergentes dos demais trabalhos da área de negócios internacionais é o argumento de que para a plena compreensão da dinâmica das EMPE é necessário considerar o contexto institucional em que essas empresas estão inseridas.

De fato, os países emergentes têm alcançado crescente importância na economia mundial. Tal cenário pode ser ilustrado pelo fluxo de investimentos diretos no exterior realizado por empresas desses países que experimentou um crescimento sem precedentes nos últimos anos, além do significativo aumento na quantidade de EMPE, acompanhado de maior representatividade econômica.

Nesse contexto, um fenômeno em particular tem desafiado os pesquisadores: o sucesso das EMPE em competir com empresas multinacionais estabelecidas de longa data, oriundas de países desenvolvidos. Apesar das naturais desvantagens<sup>ii</sup> derivadas da condição de entrantes tardios, característica da maioria dessas EMPE, muitas vezes essas empresas tem ameaçado a sólida liderança dos *players* tradicionais (AULAKH, 2007; BARTLETT e GOSHAL, 2000).

Os estudos recentes sobre internacionalização, com foco em EMPE, evidenciam a Teoria Institucional<sup>iii</sup> como enfoque teórico importante para compreensão da dinâmica dessas corporações. Considerando o pressuposto de que as instituições desempenham um papel central nas relações econômicas, os estudos indicam que em países emergentes as características do contexto institucional condicionam fortemente as decisões estratégicas das empresas (HOSKISSON et al., 2000; PENG, 2003; CHUNG e BEAMISH, 2005; WRIGHT et al., 2005; LU e MA, 2008; DIKOVA et al., 2007; KOSTOVA et al., 2008). Nesses estudos, a linha de discussão mais recorrente é a influência do contexto/ambiente de atuação das EMPE sobre seu desempenho e estratégia.

Nesse sentido, vale ressaltar um traço comum aos países emergentes e que têm suscitado a integração de aspectos institucionais à análise das EMPE: o fato desses países terem vivenciado nos últimos 20 anos processos de transição institucional, cuja característica principal foi o maior grau de abertura para o exterior. Tais processos de liberalização significaram mudanças amplas e estruturais nas regras de funcionamento do ambiente de negócios desses países e afetaram fortemente as estratégias das empresas (WRIGHT et al., 2005; KHANNA e RIVKIN, 2001).

Esse novo ambiente passou a ser caracterizado por competição crescente, privatizações, mudanças regulatórias, criação e aperfeiçoamento de instituições, consumidores exigentes, mas também pela disponibilização de novas oportunidades de negócios e por participantes do mercado mais eficientes (PENG et al., 2008; CHITTOOR et al., 2007).

A liberalização, ao viabilizar a entrada de competidores estrangeiros, restringiu o espaço competitivo dos produtores locais ao mesmo tempo em que elevou os padrões de competição. O desafio de enfrentar a competição em seu mercado local alcançou ainda maiores proporções se considerado que, em face das elevadas taxas de crescimento econômico dos países emergentes, um forte posicionamento nesses mercados tornou-se um objetivo estratégico para muitas multinacionais de países desenvolvidos que antes buscavam apenas assegurar uma certa presença local. Tal cenário exerce forte pressão sobre os produtores locais, cuja principal resposta tem sido a diversificação internacional (LUO e TUNG, 2007).

O fato das EMPE serem entrantes tardios (*late globalizers*) gerou um conjunto de desafios comuns para essas empresas, no que se refere: à defesa contra a competição de empresas estrangeiras, ao esforço de equiparação tecnológica e de melhores práticas e, ainda, à necessidade de expansão para mercados estrangeiros (ELANGO e PATTNAIK, 2007; AULAKH e KOTABE, 2008; LUO e TUNG, 2007).

O segundo tema mais freqüente revelado pela revisão bibliográfica internacional refere-se ao papel dos grupos, formais e informais, na compreensão do desempenho superior de EMPE, principalmente quando operam em países emergentes. Nesse sentido, vale ressaltar as discussões referentes aos conglomerados e o seu efeito sobre o desempenho das EMPE.

A pesquisa bibliográfica realizada na literatura internacional evidenciou, nos últimos anos, um crescimento no interesse acadêmico pelo estudo dos conglomerados. Tal estudo tem sido motivado, ainda, pelo esforço de compreensão da dinâmica dos países emergentes, dada a representatividade desse tipo de organização naquelas economias e sua crescente importância no cenário competitivo global (CUERVO-CAZURRA, 2006).

Conglomerados têm sido definidos como “um conjunto de empresas independentes, operando em múltiplos mercados, unidas por duradouros laços formais e informais e acostumadas a atuar de forma coordenada” (KHANNA e RIVKIN, 2001). De modo geral, esses laços assumem a forma de participações acionárias cruzadas, diretores comuns ou manifestações sutis como relações de confiança. Dependendo do país os laços podem ser de natureza étnica, estar associados à família, religião ou castas como é comum nas *business houses* indianas (KHANNA e RIVKIN, 2001).

Estudos realizados com base no desempenho de certas ações no mercado norte-americano concluíram que os conglomerados não são, de modo geral, estruturas eficientes, e até mesmo destroem valor para seus acionistas (KHANNA e PALEPU, 2000; CUERVO-CAZURRA, 2006; KHANNA e YAFEH, 2007). No entanto, contrariamente a essa avaliação, pesquisas realizadas com conglomerados de países emergentes apontam que as empresas afiliadas a um conglomerado tendem a apresentar desempenho superior ao de empresas não afiliadas (KHANNA e PALEPU, 2000; KHANNA e RIVKIN, 2001; PENG e DELIOS, 2006; MAO et al., 2006; GHEMAWAT e KHANNA, 1998; CHANG e HONG, 2000).

A explicação para esse desempenho superior provém das características do ambiente institucional dos países em que os conglomerados se desenvolveram. Os países emergentes apresentam “lacunas institucionais” como, deficiências regulatórias, fracas estruturas de intermediação, baixa proteção aos direitos de propriedade e ao cumprimento de contratos. Essas ineficiências, ao introduzirem maior grau de incerteza nos negócios, tornam os custos de transação mais elevados. Em função de sua escala e escopo de negócios, ao internalizar um amplo leque de transações os

conglomerados diluem esses custos por todo seu conjunto de afiliadas, tornando mais vantajosa a operação de uma empresa afiliada do que a de uma empresa independente (KHANNA e RIVKIN, 2001). Tais benefícios da afiliação estão diretamente ligados ao tamanho do grupo e amplitude da diversificação dos negócios (KHANNA e PALEPU, 2000).

A reputação do grupo exerce efeito positivo na credibilidade junto a fornecedores e consumidores, além de atuar favoravelmente para viabilizar o licenciamento de tecnologia estrangeira de empresas de países desenvolvidos que, de outra forma, se sentiriam inseguros quanto ao respeito aos seus direitos de propriedade intelectual (LU e MA, 2008; KHANNA e RIVKIN, 2001).

Assim, o desempenho superior de empresas afiliadas a conglomerados indica que essa é uma importante vantagem competitiva de EMPE no seu processo de internacionalização. A ausência de conhecimento dos mercados internacionais que influiria negativamente no desempenho dessas empresas é compensada pela apropriação de conhecimento do grupo. Além disso, quando a internacionalização das EMPE se dá na direção de outros países emergentes, tais corporações apresentam a vantagem de já integrarem e estarem familiarizadas com uma estrutura que também é dominante naqueles mercados, tendo mais facilidade de construir uma parceria estratégica com congêneres do novo mercado (KHANNA e PALEPU, 2000; KHANNA e YAFEH, 2007).

A terceira vertente que se destaca na literatura recente sobre EMPE é a que enfatiza a influência do contexto institucional na competitividade das EMPE, particularmente no que se refere às habilidades desenvolvidas por essas empresas em lidar com as ineficiências institucionais características de seus países (AULAKH, 2007, WRIGHT et al, 2005, DEL SOL e KOGAN, 2007; LU e MA, 2008).

Ao analisarem os países emergentes sob a ótica institucional, Kahanna e Palepu (1997) classificaram como “lacunas institucionais” as deficiências regulatórias, a ausência de estruturas eficientes de intermediação, a baixa proteção aos direitos de propriedade, a fragilidade dos sistemas legais para garantir o cumprimento de contratos, dentre outras características de semelhante natureza. Tais “lacunas” ao se traduzirem em elementos de instabilidade e incerteza contribuiriam para a elevação dos custos de transação nessas economias.

As EMPE podem ser bem sucedidas na internacionalização devido a sua habilidade de operar em condições institucionais desfavoráveis como: ambiente de contratos imperfeitos (relações contratuais baseadas na tradição e confiança), mecanismos de mercado menos desenvolvidos, judiciário ineficiente, regulação instável, burocracia, instabilidade política ou descontinuidade em políticas governamentais (KHANNA et al., 2005). As vantagens comparativas das EMPE se refletem na sua maior experiência com as condições econômicas e políticas vigentes em outros países emergentes, nos seus menores custos com a estrutura administrativa e em outras vantagens derivadas da proximidade geográfica e cultural que tornam os custos de coordenação da operação internacional mais baixo. As EMPE convivem, ainda, com ambiente de fraca governança o que habilita seus gestores a lidar melhor com essas questões em economias de mesmas características (CUERVO-CAZURRA e GENC, 2008).

A importância dessas regras e conexões informais tendem a diminuir à medida que os países emergentes avançam nos processos de transição institucional (HOSKISSON et al., 2000). O aperfeiçoamento do arcabouço legal e regulatório torna-se pouco compatível com as estruturas

burocráticas e de coordenação informal até então vigentes. No entanto, como essa evolução tende a ser gradativa, a importância das redes informais de influência subsiste por um período significativo e sua diminuição só ocorre no longo prazo (PENG, 2003). Desse modo, as empresas bem sucedidas em assimilar os impactos das transições institucionais se apóiam em sua capacidade de relacionamento com outros agentes relevantes de mercado, por meio de acordos informais e relações de confiança.

Por outro lado, empresas de países desenvolvidos, nesse tipo de ambiente institucional, encontram dificuldade para seu modo tradicional de operação. As multinacionais de países desenvolvidos, devido a sua estrutura verticalizada e a necessidade de buscar orientação na matriz, muito freqüentemente ficam paralisadas em sua capacidade de reação, principalmente em momentos de mudanças institucionais mais intensas (CHUNG e BEAMISH, 2005).

As EMPE têm utilizado estratégias tradicionais como aquisições, associações estratégicas e investimentos na implantação de unidades produtivas no exterior para compensar suas dificuldades de entrante tardio em áreas, como reconhecimento de marcas e liderança tecnológica (LUO e TUNG, 2007; GOLDSTEIN, 2007). Em geral as EMPE anseiam por adquirir tecnologia e marcas através da internacionalização a fim de superar sua carência de recursos. É relevante apontar, no entanto, que, contrariamente ao padrão de internacionalização típico das empresas multinacionais de países desenvolvidos, que geralmente alavancam e exploram suas próprias vantagens competitivas em países estrangeiros, as EMPE investem para capturar recursos e construir suas vantagens competitivas (LUO e TUNG, 2007, GOLDSTEIN, 2007).

### 3. REVISÃO DA LITERATURA NACIONAL E AS EMPE BRASILEIRAS

Com objetivo de se verificar se os pressupostos encontrados na literatura internacional, retro apresentados, referentes ao processo de internacionalização das EMPE encontram aderência às pesquisas nacionais foi realizada revisão bibliográfica, contemplando o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Para tanto, se recorreu a periódicos acadêmicos nacionais, aos anais dos últimos cinco Encontros Nacionais de Pesquisas em Administração (ENANPAD) e à produção acadêmica de instituições de pesquisa com tradição na área de negócios internacionais como a Fundação Dom Cabral (MG) e a COPPEAD/UFRJ(RJ), por meio de pesquisa em seus *sites* na rede mundial de computadores. Foram consultadas as publicações da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD) e do Banco Mundial.

A despeito da ampla diversidade que caracteriza o grupo de países emergentes, alguns aspectos fundamentais para o sucesso das EMPE são identificados pelos pesquisadores como comuns à maior parte dessas economias: as facilidades do mercado de origem quanto ao acesso à mão de obra barata, amplo mercado consumidor doméstico e abundância de recursos naturais (BCG, 2009). Além disso, uma das vantagens que explicariam o rápido crescimento das EMPE é o fato de que essas empresas cresceram e se fortaleceram como grandes produtores locais, sob a proteção de uma série de restrições de cunho protecionista que limitavam a exposição à concorrência estrangeira (CUERVO-CAZURRA, 2007). Dessa forma, quando as empresas locais iniciaram sua internacionalização, elas já dispunham de experiência na gestão de suas operações e na exploração das amplas dimensões do mercado interno à sua disposição.

Com as medidas de liberalização, uma série de barreiras foram eliminadas ou flexibilizadas e o mercado interno passou a ser mais disputado por empresas estrangeiras. O acirramento da

competição criou o estímulo para a busca de maior eficiência e de novos mercados por parte de algumas das maiores empresas brasileiras, que passaram a se expandir para o exterior (ALEM e CAVALCANTI, 2005), principalmente para os países da América Latina. Essa concentração na América Latina é atribuída à proximidade geográfica e cultural (GOUVÊA e SANTOS, 2004) - tal como explicado pela escola de Uppsala – mas também ao processo de integração regional após a criação do MERCOSUL (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Ainda hoje, embora a abrangência geográfica de atuação tenha se expandido significativamente, persiste a concentração dessas empresas na América Latina, conforme aponta estudo conjunto da Fundação Dom Cabral e Columbia University (FDC-CPII, 2008) sobre as 20 maiores multinacionais brasileiras (Top 20). A pesquisa aponta que pelo menos metade das empresas do *ranking* concentram seus investimentos na América Latina, ainda que de uma forma geral o universo de atuação das empresas alcance 51 países. O mesmo estudo destaca também que a internacionalização das empresas brasileiras aprofundou-se rapidamente nos últimos cinco anos sob a liderança das companhias do segmento de recursos naturais, notadamente Vale e Petrobras. A análise revelou, ainda, concentração significativa em poucas empresas, visto que Vale, Petrobras e Gerdau detêm mais de 75% dos ativos estrangeiros contabilizados pelas 20 empresas da seleção.

Se por um lado a opção de explorar as amplas dimensões do mercado brasileiro tem contribuído para retardar os projetos de internacionalização das empresas, certas condições do ambiente institucional brasileiro também são apontadas como limitadores de tais projetos. Convidadas a indicar quais as mais significativas barreiras à internacionalização, 70% das companhias destacaram o alto nível de tributação e a carência de linhas de financiamento específicas como os principais fatores que dificultam sua maior inserção internacional (CYRINO e OLIVEIRA JR., 2003). Esse diagnóstico corrobora os resultados da revisão de literatura internacional retro apresentados que indicam a importância da utilização da Teoria Institucional para compreensão da recente inserção internacional dos países emergentes e de como características do ambiente institucional afetam as decisões estratégicas das empresas. Os limitadores apontados pelas empresas brasileiras se referem aos reflexos da atuação do governo na economia e encontram ressonância na análise do índice de competitividade global do país, apresentada no Relatório de Competitividade do Brasil (MIA et al., 2009).

Na revisão bibliográfica efetuada contemplando os estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras foi observado que a internacionalização ainda é uma alternativa estratégica explorada de forma consistente por poucas empresas (FDC-CPII, 2008). No que se refere às proposições identificadas a partir da revisão de literatura internacional a única que se evidenciou nos artigos nacionais sobre o tema foi aquela referente à influência positiva dos processos de liberalização política e econômica para a internacionalização das EMPE.

A influência do ambiente institucional foi apontada como limitador do processo de internacionalização (CYRINO e OLIVEIRA JR, 2003), ao contrário do que se identificou na literatura internacional. Por outro lado, outros aspectos como o pouco planejamento e o foco no mercado interno (FLEURY et al., 2007) foram apontados como responsáveis por retardar o processo de internacionalização.

Apesar de compartilhar uma série de vantagens competitivas comuns à maioria dos países emergentes, o Brasil ainda apresenta um dinamismo inferior ao de seus pares no que se refere à

quantidade e representatividade das multinacionais. No contexto da evolução das EMPE, as empresas oriundas da Ásia, notadamente da China e da Índia, foram as que mais se destacaram por terem alcançado em curto espaço de tempo um importante posicionamento competitivo, deslocando, inclusive, em alguns casos, líderes tradicionais de mercado.

A revisão bibliográfica, nacional e internacional, efetuada propiciou o levantamento das proposições apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Proposições Levantadas e Investigadas nas Entrevistas**

Proposições elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica internacional:
a) Contribuição do ambiente institucional para o desenvolvimento de competências importantes para a competitividade das EMPE
b) Influência positiva dos processos de liberalização política e econômica para a internacionalização das EMPE
c) Efeito da participação em um conglomerado sobre o processo de internacionalização da EMPE
Proposições elaboradas a partir da pesquisa bibliográfica nacional:
a) Adiamento da internacionalização para exploração do mercado interno
b) Baixo grau de planejamento da internacionalização
c) Identificação das políticas públicas como barreiras à internacionalização

A partir das proposições levantadas foi selecionada amostra de empresas brasileiras com o objetivo de aprofundar o conhecimento de seu processo de internacionalização por meio de informações específicas e entrevistas. A realização de entrevistas foi definida para verificar se as proposições identificadas no mapeamento da produção acadêmica internacional eram válidas para a dinâmica de internacionalização das empresas brasileiras. Buscou-se, ainda, investigar as proposições levantadas na pesquisa bibliográfica nacional. Adicionalmente, a entrevista objetivou verificar o grau de aderência entre os processos de internacionalização das empresas e a dinâmica prevista pelas abordagens tradicionais da Escola de Uppsala e do Paradigma Eclético

As entrevistas foram realizadas com as empresas brasileiras que integraram os três anos de publicação do relatório *Global Challengers* elaborados pelo *The Boston Consulting Group* (BCG 2006, 2008, 2009) dentre as 100 empresas de países emergentes examinadas no documento. As companhias originárias em países emergentes são consideradas desafiantes globais pelo seu desempenho e/ou perspectivas de rápido crescimento internacional. Foram mapeadas 11 empresas brasileiras que consistentemente tem integrado o relatório, das quais foram entrevistadas 10 (Braskem, Vale, Natura, Embraer, Votorantim, WEG, Perdigão, Petrobrás, Sadia e Gerdau). A seleção dos respondentes privilegiou executivos da área internacional dessas empresas, indicados para a entrevista após avaliação do teor das perguntas.

Para efetuar a análise dos resultados das entrevistas utilizou-se a metodologia de análise de conteúdo, com técnica de análise categorial ou temática (BARDIN, 2004). Assim, na análise buscou-se estabelecer categorias, ou unidades de codificação, para as respostas associadas a cada pergunta visando identificar a ocorrência ou não de padrões no grupo pesquisado que ratificassem e/ou complementassem os resultados da pesquisa bibliográfica.

A partir dessa análise as respostas foram agrupadas por categorias, como prevê a metodologia, dando origem à apuração de percentuais que serviram de base para a comparação dos resultados do mapeamento da literatura com as informações das entrevistas. O resultado dessa análise de conteúdo e a comparação com os resultados da pesquisa bibliográfica são apresentados a seguir. Cabe ressaltar que os resultados obtidos não devem ser generalizados para o conjunto de empresas brasileiras, dadas as limitações impostas pelo tamanho da amostra e pelo fato de que as entrevistas expressam o ponto de vista pessoal do entrevistado e, portanto, apenas uma das muitas visões possíveis relativamente ao processo de internacionalização de uma empresa.

**Business Groups:** A questão – “A Empresa faz parte de um grupo? Em caso positivo, os setores de atuação das empresas do grupo são fortemente relacionados ao negócio principal? Comente a estrutura de grupo e a existência de sinergias/complementaridade entre as empresas” - objetivou verificar a hipótese levantada a partir da revisão de literatura quanto aos efeitos positivos da afiliação das EMPE a um grupo, o qual funcionaria como provedor de recursos e experiência internacional, suprimindo esse tipo de carência das EMPE e impulsionando seu desempenho.

Apenas duas empresas responderam que fazem parte de um conglomerado: Braskem S.A e Votorantim S.A. Somente a Braskem S.A. reconheceu que a vinculação ao Grupo Odebrecht auxiliou seu processo de internacionalização, abrindo oportunidades de aquisição de ativos, devido à reputação do grupo e à rede de relacionamentos já estabelecida.

**Planejamento da Decisão de Internacionalização:** A questão – “Como foi elaborada a decisão de internacionalização da empresa? Foi um processo longamente planejado?” - teve o objetivo de checar uma consideração identificada na revisão de literatura nacional de que a maioria das empresas brasileiras pauta sua expansão internacional por movimentos oportunistas e não por um processo estruturado de planejamento. As respostas foram agrupadas em duas categorias: desde o início da internacionalização e somente nos últimos dez anos. A WEG e a Gerdau se encaixaram na categoria “desde o início da internacionalização” (20% da amostra), enquanto que a Perdigão, Sadia, Votorantim, Vale, Petrobras, Embraer, Braskem e Natura estão na categoria “somente nos últimos dez anos”.

As entrevistas apontaram que não obstante atuarem como exportadoras durante um longo período, a maioria das empresas só decidiu estruturar sua estratégia de internacionalização muito recentemente, a partir do ano 2000, o que corrobora a consideração identificada na revisão de literatura nacional.

**Motivação para a Internacionalização:** A questão– “O que a empresa estava buscando quando decidiu se internacionalizar (Ex: mercado, tecnologia, consolidação da marca, etc)?” - teve o objetivo de verificar a hipótese levantada a partir da revisão de literatura que apontou que as EMPE investem para capturar recursos e construir suas vantagens competitivas, diferentemente das empresas de países desenvolvidos, que geralmente alavancam e exploram suas próprias vantagens competitivas. As respostas foram agrupadas em quatro categorias, conforme Quadro 2. Algumas empresas apresentaram mais de uma resposta.

**Quadro 2 - Motivação para a Internacionalização**

Resposta	Empresa (s)	%
Mercado	Vale, Gerdau, Braskem, Sadia, WEG, Perdigão, Votorantim, Natura.	80

Tecnologia	WEG	10
Marca	Embraer	10
Matérias-primas	Vale, Petrobras, Braskem	30

Pode-se observar pela maior incidência de respostas que a principal motivação para a internacionalização é a busca por mercados. As empresas cujas respostas se alinharam à hipótese mencionada foram Vale, Petrobras e Braskem. A WEG mencionou a busca de tecnologia, mas somente no momento inicial da internacionalização.

**Seleção dos Países-Alvo da Internacionalização:** A questão – “O que determinou a seleção dos países nos quais a empresa decidiu ter um maior grau de comprometimento (via instalação de subsidiárias, plantas e/ou aquisição de empresas)?” - teve o objetivo de verificar a ocorrência no conjunto de empresas brasileiras dos elementos da abordagem teórica de Uppsala ou do paradigma eclético. As respostas foram agrupadas em três categorias, conforme Quadro 3. Uma empresa apresentou mais de uma resposta.

**Quadro 3 – Seleção dos Países-Alvo da Internacionalização**

Resposta	Empresa (s)	%
Conhecimento do Mercado	Sadia, Perdigão, Petrobras	30
Tamanho do Mercado	Perdigão, WEG, Votorantim, Gerdau, Embraer, Natura	60
Fatores inerentes à indústria	Vale, Braskem	20

A categoria conhecimento do mercado é a que melhor reflete a visão de Uppsala de que as empresas aumentam gradativamente seu comprometimento com o processo de internacionalização à medida que acumulam experiência em um dado mercado.

**Vantagens Competitivas das Empresas:** A questão – “Que vantagens competitivas detidas pela empresa influenciaram na seleção dos países de destino?”- teve o objetivo de verificar a ocorrência dos elementos da abordagem teórica do paradigma eclético, principalmente no que respeita à variável *ownership*. As respostas foram agrupadas em quatro categorias, conforme Quadro 4. Uma empresa apresentou mais de uma resposta.

**Quadro 4 - Vantagens Competitivas das Empresas**

Resposta	Empresa (s)	%
Tecnologia	Sadia	10
Escala de Produção	Sadia	10
Experiência no Mercado-Alvo	Perdigão	10
Nenhuma (fatores exógenos à empresa)	WEG, Votorantim, Braskem, Embraer, Gerdau, Petrobras, Vale, Natura	80

A maior parte das entrevistas indicou que a decisão quanto ao maior comprometimento com o processo de internacionalização é pautado mais por fatores exógenos à empresa, o que revela limitações da abordagem do paradigma eclético para a plena compreensão do processo.

**Barreiras à Internacionalização:** A questão – “Quais as mais significativas barreiras ao processo de internacionalização – internas e/ou externas – enfrentadas pela empresa?” - teve o objetivo de checar uma consideração identificada na revisão de literatura nacional quanto às dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras para intensificar sua expansão internacional. As respostas

foram agrupadas em duas categorias barreiras internas e barreiras externas, cada uma das quais subdivididas nos itens mencionados nas entrevistas, conforme Quadro 5. Algumas empresas apresentaram mais de uma resposta. Embora algumas entrevistas confirmem a existência das apontadas barreiras internas, como infra-estrutura e câmbio, a ênfase dos relatos recaiu sobre as barreiras externas de ordem cultural.

**Quadro 5 – Barreiras à Internacionalização**

Resposta	Empresa (s)	%
<b>Barreiras Externas</b>		
Não tarifárias	Sadia (sanitárias), WEG (certificações técnicas), Natura	30
Culturais	WEG, Votorantim, Perdigão, Embraer, Gerdau, Braskem	60
Risco Regulatório	Petrobras	10
<b>Barreiras Internas</b>		
Infra-estrutura	WEG	10
Câmbio	WEG	10
Custo de capital	Vale	10
Quadros Gerenciais	Gerdau, Braskem, Natura	30

**Fatores que Retardaram a Internacionalização:** A questão – “Que fatores contribuíram para retardar a decisão de internacionalização?” - teve o objetivo de checar uma consideração identificada na revisão de literatura nacional de que as empresas brasileiras adiam seu processo de internacionalização em decorrência das oportunidades de crescimento no mercado interno. As respostas foram agrupadas em quatro categorias, conforme Quadro 6. Uma empresa apresentou mais de uma resposta. Dentro da amostra analisada, verifica-se que não há um fator absolutamente predominante, mas cabe destacar que grandes e importantes multinacionais brasileiras atribuem à condição passada de controle estatal o motivo do adiamento de sua internacionalização.

**Quadro 6 - Fatores que Retardaram a Internacionalização**

Resposta	Empresa (s)	%
foco no mercado interno	Votorantim, Perdigão, Natura	30
necessidade de maior experiência internacional	Perdigão	10
controle estatal	Vale, Petrobras, Embraer	30
Nenhum (não houve retardamento)	Sadia, WEG, Braskem, Gerdau	40

**Ambiente Institucional Brasileiro e Internacionalização:** A questão – “Como a experiência da empresa em atuar sob a influência do ambiente institucional brasileiro afetou sua atuação no exterior?” - teve o objetivo de verificar a hipótese levantada a partir da revisão de literatura que destacou a influência do ambiente institucional como elemento importante para o desempenho das EMPE, principalmente em outros países emergentes. As respostas foram agrupadas em duas categorias: reconhece a influência e não reconhece a influência. Contrariamente à sinalização da produção acadêmica sobre o tema, a maior parte das empresas entrevistadas não reconhece a influência do ambiente institucional nos seus processos de internacionalização. Apenas a Perdigão e a Petrobrás reconhecem a influência. As demais empresas (Sadia, WEG, Votorantim,

Vale, Embraer, Braskem, Gerdau, Natura, representando 80% da amostra) não reconhecem tal influência.

**Mercados de Maior Facilidade para a Internacionalização:** A questão – “Em que mercados a empresa encontrou maior facilidade para o desenvolvimento de sua experiência de internacionalização?” - teve o objetivo de verificar a hipótese levantada a partir da revisão de literatura objeto de que as EMPE encontram em outros países emergentes melhores condições para serem bem sucedidas em seu processo de internacionalização. As respostas foram agrupadas em quatro categorias, conforme Quadro 7.

**Quadro 7 - Mercados de Maior Facilidade para a Internacionalização**

Resposta	Empresa (s)	%
Mercados emergentes	Votorantim, Braskem, Petrobras, Gerdau, Natura	50
Mercados desenvolvidos	Perdigão, Vale, Embraer	30
Outros mercados	Sadia (Oriente Médio, Extremo Oriente),	10
Não percebeu diferença	WEG, Votorantim	20

**Processos de liberalização política e econômica e internacionalização:** A questão – “De que forma os processos de liberalização política e econômica que ocorreram nas décadas de 80 e 90 em países da América Latina, bem como em outros países emergentes, afetaram o processo de internacionalização da empresa?” - teve o objetivo de verificar a hipótese levantada a partir da revisão de literatura de que a liberalização política e econômica foi um elemento catalisador da expansão e crescimento das EMPE. As respostas foram agrupadas em duas categorias: “favoreceram” e “não fez diferença”. Em conformidade com a sinalização da mencionada revisão de literatura a maior parte das empresas (Sadia, WEG, Votorantim, Braskem, Embraer, Petrobras, Gerdau, significando 70% da amostra) reconheceu a influência da liberalização em seus processos de internacionalização. Apenas a Perdigão, Vale, Natura (30% da amostra) se classificaram na categoria “não fez diferença”.

**Efeito das políticas públicas brasileiras sobre a internacionalização:** A questão – “Como as políticas públicas do Brasil afetam a dinâmica de internacionalização da empresa?” - teve o objetivo de checar uma consideração identificada na revisão de literatura nacional de que o processo de internacionalização das empresas brasileiras poderia ser intensificado caso o Brasil tivesse um conjunto de políticas públicas com esse objetivo. As respostas foram agrupadas em duas categorias, conforme Quadro 8. As empresas que consideraram esse um fator relevante apontaram os vetores que deveriam ser mais bem desenvolvidos pelo governo.

**Quadro 8 - Efeito das políticas públicas brasileiras sobre a internacionalização da empresa**

Resposta	Empresa (s)	%
Relevante		
Promoção comercial	Sadia, Perdigão	20
Câmbio	Votorantim, Braskem	20
Irrelevante	WEG, Vale, Embraer, Gerdau, Petrobras, Natura	60

Os resultados obtidos pela pesquisa e a discussão desenvolvida revelaram que a pesar de existir alguns expoentes do processo de internacionalização das empresas brasileiras, os quais estão no

topo da liderança mundial de seus segmentos de atuação, como a Vale e a Embraer, a opção estratégica pela internacionalização ainda é concentrada em poucas companhias. As pesquisas que procuraram compreender as razões desse baixo dinamismo identificaram, além de uma certa inércia das companhias brasileiras em permanecer explorando um mercado interno de amplas dimensões, um forte componente institucional representado pela elevada tributação e pela carência de mecanismos governamentais de apoio ao processo de internacionalização.

Na ótica institucional, a análise do índice de competitividade do Brasil mostrou os impactos negativos sobre a competitividade das empresas brasileiras e sua capacidade de competir internacionalmente em função de ineficiências estruturais dos mercados de bens e de trabalho, assim como do fraco desempenho das instituições, principalmente quanto à qualidade da atuação da esfera pública.

Os históricos de internacionalização revelaram também que a maior parte das empresas beneficiou-se do alto nível de proteção que vigorou no mercado brasileiro até o final da década de 80, não só como plataforma para consolidação de liderança no mercado interno, mas também para desenvolver uma forte capacitação tecnológica (Embraer) e garantir o acesso a fontes de recursos naturais (Vale, Votorantim e Braskem). Tais circunstâncias remetem à influência do contexto institucional na conformação e fortalecimento dessas empresas, a exemplo de suas congêneres do grupo de países emergentes.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada contemplando a literatura acadêmica internacional produzida no período de 1997 a 2009 sobre a internacionalização de EMPE aponta que as teorias tradicionais de internacionalização, como a da Escola de Uppsala e a do paradigma eclético, não são suficientes, isoladamente, para explicar a dinâmica de expansão internacional das EMPE, bem como sua capacidade de rivalizar, muitas vezes em igualdade de condições, com multinacionais estabelecidas de longa data. Os artigos consultados sinalizam que o ambiente institucional desempenha um papel decisivo na definição da estratégia e na trajetória das EMPE. Assim, verificou-se que contrariamente aos enfoques teóricos tradicionais sobre internacionalização, a compreensão da trajetória das EMPE requer a integração do contexto à análise: o contexto da globalização e o contexto institucional de seu país de origem.

Nesse sentido, e sob a ótica da Teoria Institucional, em face da familiaridade com ambientes institucionais pouco desenvolvidos, as EMPE teriam habilidade em lidar com ambientes de negócios instáveis, onde as regras do jogo não são totalmente conhecidas e se modificam rapidamente. Além disso, as EMPE têm experiência em construir redes de relacionamento de âmbito social, político e empresarial que facilitam sua operação em outros países emergentes. Tais competências, assim como, para algumas dessas empresas, os benefícios de integrar conglomerados, constituem vantagens competitivas importantes para o sucesso de sua internacionalização, principalmente em outros países emergentes. Adicionalmente a essas características, o crescimento das EMPE foi impulsionado pelos processos de liberalização política e econômica.

No que se refere à internacionalização das empresas brasileiras, tanto a pesquisa bibliográfica quanto as entrevistas realizadas com as dez empresas, não apontaram como fundamentais para a internacionalização das empresas brasileiras os principais elementos identificados na literatura

internacional: a importância do ambiente institucional no desenvolvimento de competências pelas EMPE e; os efeitos positivos sobre o seu desempenho decorrentes da afiliação a conglomerados. Apenas a contribuição positiva do processo de liberalização se confirmou.

Por outro lado, as entrevistas realizadas parecem confirmar algumas questões levantadas na literatura nacional, no sentido de que o prolongado foco no mercado interno e o baixo grau de planejamento das iniciativas de internacionalização retardam o processo de expansão internacional. Diferentemente das multinacionais de outros países emergentes, as empresas brasileiras têm um forte vetor de internacionalização na direção dos mercados desenvolvidos. Das dez empresas da amostra analisada, consideradas “desafiantes globais” (BCG, 2009), oito (Embraer, Gerdau, Perdigão, Sadia, Vale, Votorantim e WEG) têm um posicionamento internacional mais relevante – sob a ótica do comprometimento de recursos - em países desenvolvidos.

Nesse sentido, à luz das informações obtidas pela pesquisa, as empresas multinacionais brasileiras parecem não estar se apropriando de todo o potencial de vantagens conferidas pela condição de serem oriundas de um país emergente, assim como do favorável ambiente internacional de negócios. Pesquisas futuras poderiam aprofundar a compreensão dessa questão, ampliando a amostra examinada e incorporando novas contribuições que venham a ser produzidas pelos pesquisadores nacionais.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, v.12, n. 24, p. 43-76, dez/2005.

ARRUDA, C.; ARAÚJO, M. O Brasil na competitividade mundial: análise do World Competitiveness Yearbook 2007. **Caderno de Ideias CI 0701**. Fundação Dom Cabral, 2007.

AULAKH, P.S. Emerging multinationals from developing economies: motivations, paths and performance. **Journal of International Management** v. 13, n. 3, p. 235-240, 2007.

AULAKH, P. S ;KOTABE, M. Institutional changes and organizational transformation in developing economies. **Journal of International Management** v.14, n.3, p. 209-216, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3 ed. Lisboa: Edições 70, LDA, 2004.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going Global. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). **The new global challengers**: how 100 top companies from rapidly developing economies are changing the world. Boston, 2006.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). **The 2008 BCG 100 new global challengers**: how top companies from rapidly developing economies are changing the world. Boston, 2008.

BOSTON CONSULTING GROUP (BCG). **How companies from rapidly developing economies are contending for global leadership ?** Boston, 2009.

CHANG, S. J.; HONG, J. Economic performance of group-affiliated companies in Korea: intragroup-resource sharing and internal business transactions. **Academy of Management Journal**, v. 43, n.3, p. 429-448, 2000.

CHITTOOR, P.; RAY, M; AULAKH, P.S. Strategic responses to institutional changes: indigenous growth model of the Indian pharmaceutical industry. **Journal of International Management**, v. 14, n. 3, p. 252-269, 2008.

CHUNG, C. C.; BEAMISH, P. W. The impact of institutional reforms on characteristics and survival of foreign subsidiaries in emerging economies. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 35-62, 2005.

COASE, R.H. (1993). 1991 Nobel Lecture: the institutional structure of production. In: WILLIAMSON, O. E.; WINTER, S.G. **The nature of the firm: origins, evolution and development**. Nova York: Oxford University Press. 1 Ed, 1997.

CONCEIÇÃO, O. A. O conceito de instituição nas modernas abordagens institucionalistas. *Revista de Economia Contemporânea*, v. 6, n. 2, 2002.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilaterals. **Journal of International Management**, v. 14, n. 2, p. 138-154, 2008.

------. Business groups and their types. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n.4, p. 419-437, 2006.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing –country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JR. M. M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. **Caderno de Ideias 0311**. Fundação Dom Cabral, 2003.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n.1, p. 1-31, 1988.

DEL SOL, P.; KOGAN, J. Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 6, p. 901-927, 2007.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL (FDC). **O teste de resistência para as transnacionais brasileiras: a internacionalização sob os efeitos da crise**. 2009. Mimeo.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL – COLUMBIA PROGRAM ON INTERNATIONAL INVESTMENT (FDC-CPII). **Brazil's multinationals take off**: release of the FDC-CPII 2008 ranking of Brazilian multinational enterprises, 2008. Disponível em:<[http://vcc.columbia.edu/Projects/documents/FDC-CPII\\_Brazil\\_MNE\\_Press\\_Release\\_English\\_003.pdf](http://vcc.columbia.edu/Projects/documents/FDC-CPII_Brazil_MNE_Press_Release_English_003.pdf)>

- FERREIRA, G. F. **O processo estratégico de internacionalização da Gerdau**. 2007. 132 p. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia e Administração, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- FLEURY, M. T. L.; FELIPE, B.; FLEURY, A. C. C.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M.. Internationalization and performance: a comparison of Brazilian exporters versus Brazilian multinationals. **E & G. Economia e Gestão**, v. 7, n.14, p. 57-85, 2007.
- GHEMAWAT, P.; KHANNA, The nature of diversified business groups: a research design and two case studies. **Journal of Industrial Economics**, v. 46, n. 1, p. 35-61, 1998.
- GOLDSTEIN. A. Strengthening productive capacities in emerging economies through internationalization. **OECD Development Centre Working Paper nº 262**, 2007.
- GOUVEA, R.; SANTOS, T. B. DE S. Uma estratégia de internacionalização: as multinacionais brasileiras. *Revista de Economia e Relações Internacionais*, v. 3, n. 5, 2004.
- HOSKISSON, R. E.; EDEN, L.; LAU, C. M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.
- HOSKISSON, R. E; JOHNSON, R.; LASZLO T.; WHITE, R. E. diversified business groups and corporate refocusing in emerging economies. **Journal of Management**, v. 3, n.6, p. 941-965, 2005.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. G.; SINHA, J. Strategies that fit emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 6, p. 63-76, 2005.
- KHANNA, T.; PALEPU, K. Is group affiliation profitable in emerging markets? an analysis of diversified Indian business groups. **Journal of Finance**, v. 55, n. 2, p. 867-891, 2000.
- . Why focused strategies may be wrong for emerging markets. **Harvard Business Review**, v. 75, n.4, p. 41-51, 1997.
- KHANNA, T.; RIVKIN, J. W. Estimating the performance effects of business groups in emerging markets. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.1, p. 45-75, 2001.
- KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**, v. 45, n. 2, p. 331-372, 2007.
- KOSTOVA, T.; ROTH, K.; DACIN, M. T. Institutional theory in the study of multinationals corporations: a critique and new directions. **Academy of Management Review**, v. 33, n.4, p. 994-1006, 2008.
- LU, J. W.; MA, X. the contingent value of local partners' business group affiliations. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 295-314, 2008.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

MIA, I.; AUSTIN, E. L.; ARRUDA, C.; ARAÚJO, M.S. Executive Summary. In: **The Brazil Competitiveness Report 2009**. World Economic Forum, Geneva, 2009.

PENG, M. W. The resource-based view and international business. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 803-829, 2001.

----- Institutional transitions and strategic choices. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 275-296, 2003.

PENG, M.; DELIOS, A. What determines the scope of the firm over time and around the world? An Asia Pacific perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 4, p. 385-405, 2006.

PENG, M.W.; WANG, D.Y. L.; YI J. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 920-936, 2008.

RAMAMURTI, R. What have we learned about emerging economies? In: RAMAMURTI, R ; SINGH, J. V. **Emerging multinationals from emerging markets**. New York: Cambridge University Press, 2008. Disponível em <[http://.cba.neu.edu/documents/ch\\_13\\_CONCLUSIONS--Ramamurti.pdf](http://.cba.neu.edu/documents/ch_13_CONCLUSIONS--Ramamurti.pdf)>

ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: multinacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SPERS, R. G. **Proposição de um modelo de internacionalização para atuação de empresas brasileiras nos mercados populares internacionais**. 2007. 331 p. Tese de Doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World Investment Report 2007**. Geneva: UNCTAD, 2007.

WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R.E.; PENG, M. W. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1-33, 2005.

YIU, D.; BRUTON, G. D.; YUAN L. Understanding business group performance in an emerging economy: acquiring resources and capabilities in order to prosper. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 183-206, 2005.

---

<sup>i</sup> Neste artigo é adotada a definição de países emergentes assumida por Hoskisson et al. (2000).

<sup>ii</sup> Por exemplo: não deter marcas reconhecidas, tecnologias patenteadas e longa experiência internacional.

<sup>iii</sup> Em coerência com a bibliografia utilizada, neste artigo a expressão “Teoria Institucional” se refere ao enfoque dos autores da Nova Economia Institucional.