

Em Direção a uma Tipologia de Processos de Internacionalização de Multinacionais

Autoria: Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Angela França Versiani

Resumo

O presente artigo tem como objetivo estabelecer um diálogo entre dois campos de investigação que têm se desenvolvido em separado 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 semi-estruturadas 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 das multinacionais investigadas foram classificados em quatro categorias, sendo que o entendimento dessa categorização depende da articulação teórica do modelo relacional de internacionalização e da literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Além disso, ressaltam-se as dimensões espaciais e temporais dos processos de internacionalização.

1 - Introdução

A abordagem comportamental concebe a internacionalização de forma dinâmica (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003a, 2003b, 2006; PATERSON; BROCK, 2002), o que significa compreender a seleção e a evolução de formas organizacionais em mercados internacionais (MEYER; GELBUDA, 2006). No decorrer do desenvolvimento dessa abordagem, observa-se, de acordo com Birkinshaw e Hood (1998) e, mais recentemente, Goerzen e Makino (2007), a sua bifurcação em dois campos de investigação. De um lado, posiciona-se o modelo de Uppsala de internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e sua transformação em um modelo relacional por meio da perspectiva de redes industriais (JOHANSON; MATTSSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003b), e, de outro lado, tem-se a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002).

De maneira geral, no primeiro campo de investigação são analisadas trajetórias de internacionalização até o momento que a firma implanta uma subsidiária para atividades de produção e/ou pesquisa e desenvolvimento em determinado mercado estrangeiro (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). A explicação desse processo reside, inicialmente, no conhecimento gerado e acumulado internamente na firma – matriz *vis-à-vis* subsidiária focal (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Posteriormente, destaca-se a geração, transferência e acumulação de conhecimentos que ocorre entre a subsidiária focal e atores externos, tais como compradores e fornecedores locais (ERIKSSON *et al.*, 1997; ERIKSSON *et al.*, 2000).

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 que uma unidade de vendas e/ou produção é implantada em um país (BIRKINSHAW, 1998). Na análise de tais processos, tem-se chamado atenção para os relacionamentos da subsidiária focal com subsidiárias-irmãs (CHANG; ROSENWEIG, 1998), também denominados relacionamentos laterais ou intersubsidiárias, e para os mandatos supralocais (WHITE; POYNTER, 1984; BIRKINSHAW, 1996).

Ao bifurcar-se em dois campos de investigação, a abordagem comportamental, na acepção de Holm *et al.*, (1995) não tem sido capaz de explicar satisfatoriamente processos de internacionalização de firmas multinacionais, objeto desse artigo. Isso porque o entendimento

da internacionalização da multinacional, definida como empresas que controlam pelo menos uma subsidiária estrangeira (RANDOY; DIBRELL, 2002), 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” (HOLM *et al.*, 1995: 97). É interessante observar que alguns estudos mais recentes tais como os de Holm *et al.* (2005), Maitland *et al.* (2006) e, principalmente, Goerzen e Makino (2007) têm compartilhado essa posição.

Ao alinhar-se a esses últimos trabalhos, o artigo desenvolve uma tipologia de processos de internacionalização de multinacionais que é resultado da conjugação teórica do modelo relacional de internacionalização e da literatura de desenvolvimento de subsidiárias. Nesse sentido, atende a sugestão de pesquisa não somente de Holm *et al.* (1995), mas também a de Mattsson (1998), para quem o avanço nos estudos de internacionalização de firma sob o ponto de vista dinâmico reside na construção de diálogo entre esses dois campos de investigação.

Com o intuito de sedimentar tal diálogo, foi realizado um estudo comparativo de casos com 12 multinacionais britânicas envolvidas com o mercado brasileiro. Além da realização de entrevistas semi-estruturadas com representantes da matriz e das subsidiárias, foi feita uma ampla pesquisa documental composta de arquivos, documentos administrativos e dados publicados sobre as empresas investigadas.

Como resultado, observamos que os processos de internacionalização das multinacionais investigadas podem ser classificados em quatro categorias distintas, sendo que o entendimento dessa categorização depende da articulação teórica do modelo relacional de internacionalização e da literatura de desenvolvimento de subsidiárias.

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.

2 - Revisão de Literatura

Esta seção contém a revisão dos estudos de internacionalização inseridos nos 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.

2.1 - Primeiro Campo de Investigação: O Modelo Relacional de Internacionalização

O modelo de Uppsala chamou atenção para o que se denomina mecanismo de auto-reforço positivo do conhecimento de mercado estrangeiro como fator propulsor da internacionalização da firma (JOHANSON; VAHLNE, 2006). De maneira geral, esse mecanismo sugere a existência de *feedbacks* positivos entre conhecimento e decisões de comprometimento de recursos em um determinado país (JOHANSON; 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; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; ROCHA; ALMEIDA, 2006). Cabe destacar que nessa concepção são privilegiados os relacionamentos intraorganizacionais da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1990), ou seja, relações recorrentes entre matriz e subsidiária focal, em que a primeira é responsável pela geração de conhecimentos a serem explorados em nível local pela segunda.

Como o modelo de Uppsala prioriza relacionamentos internos da firma, posteriormente foi dada atenção ao contexto do modelo (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Isso porque, acredita-se que esse modelo adotou, mesmo que implicitamente (JOHANSON; VAHLNE, 1990), uma visão indiferenciada e estática do ambiente (MEYER; 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; EASTON, 1992), entre os quais se encontram os próprios formuladores do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003a, 2003b).

Assim, pode-se dizer que o modelo de Uppsala transformou-se em um modelo relacional de internacionalização da firma (ARAUJO; REZENDE, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 2003a, 2006), em que processos de internacionalização são contingentes não somente aos relacionamentos matriz e subsidiária focal, mas também aos relacionamentos que essa afiliada articula com atores externos, especialmente fornecedores e compradores inseridos no mercado local. Com isso, o mecanismo de auto-reforço positivo do conhecimento e comprometimento de mercado passa a operar em nível de relacionamentos multilaterais (JOHANSON; VAHLNE, 1990), em que os diversos atores interagem, fazem adaptações e, conseqüentemente, aumentam o grau de interdependência mútua (HADLEY, WILSON, 2003; COVIELLO, 2006).

Uma das críticas efetuadas ao modelo de Uppsala e, em menor grau, ao modelo relacional de internacionalização diz respeito ao fato de que tais modelos entendem processos de internacionalização como independentes entre si (PETERSEN; PEDERSEN, 1997; FORSGREN, 2002). Isso quer dizer que a internacionalização em um determinado mercado estrangeiro sofre pouca ou nenhuma influência de outros processos de internacionalização da firma inseridos em distintos contextos espaciais (CASSON, 1994). Nesse sentido, tais modelos não consideram que subsidiárias podem assumir responsabilidades em mercados estrangeiros além dos países que foram originalmente implantadas (FORSGREN *et al.*, 1992). De alguma forma, isso significa entender que, subseqüentemente à expansão das atividades no contexto local, a subsidiária focal pode iniciar sua própria internacionalização a qual, segundo Forsgren (1989), tende a ser semelhante ao processo de internacionalização do qual é originária.

A existência dessa lacuna constituiu-se em campo fértil para a emergência de uma literatura alicerçada em torno da idéia de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994; PATERSON; BROCK, 2002). Em linhas gerais, nessa literatura destacam-se os relacionamentos laterais como intervenientes em processos de internacionalização, bem como os mandatos supralocais, aqui entendidos como responsabilidades da afiliada que transcendem o contexto local onde foi implantada (BIRKINSHAW, 1996). Esse é o assunto da próxima seção.

2.2 - 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; BROCK, 2002). A fim de compreender a internacionalização da firma, tais estudos contemplam a questão da interdependência de operações internacionais, principalmente a das afiliadas de uma mesma multinacional (O'DONNELL, 1990). Dois pontos se constituem em importante contribuição desse campo de investigação para a compreensão de processos de internacionalização de multinacionais: a) relacionamentos laterais ou intersubsidiárias; 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; 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 desenvolvimentos com subsidiárias-irmãs. Isso equivale a dizer que existe um fluxo interno de conhecimentos derivados de relacionamentos intersubsidiárias (KOGUT; ZANDER, 1993) em que uma determinada afiliada pode exportar e/ou importar conhecimentos de internacionalização para/de suas irmãs (GUPTA; GOVIDARAJAN, 1991).

O segundo ponto diz respeito aos mandatos supralocais. 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 *et al.*, 2005), passíveis de exploração (MARCH, 1991) em outros contextos espaciais, existe a tendência dessa subsidiária iniciar seu processo de internacionalização (FORSGREN *et al.*, 1992) ou então de assumir mandatos mais amplos (BIRKINSHAW, 1996). Tais mandatos podem outorgar à afiliada legitimidade para desencadear processos de racionalização de produtos e/ou conhecimentos em outras afiliadas (BELL; YOUNG, 1998), hospedar centros de excelência (HOLM; PEDERSEN, 2000) ou até mesmo desenvolver e comercializar produtos mundiais (BOEHE, 2007).

A partir da discussão de relacionamentos laterais e mandatos supralocais, pode ser constatado que, apesar da 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, desconsiderou-se os passos iniciais das multinacionais em um determinado mercado estrangeiro, os quais, de acordo com Hakansson e Lundgren (1997) e Eriksson *et al.*, (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. A 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).

Visando estabelecer um diálogo entre o modelo relacional de internacionalização e a literatura de desenvolvimento de subsidiária por meio da análise de processos de internacionalização de multinacionais britânicas no mercado brasileiro, realizou-se a presente pesquisa, cujo quadro metodológico é detalhado a seguir.

3 - Metodologia

Para a realização do presente estudo, utilizou-se como método de pesquisa o estudo comparativo de caso de natureza qualitativa (RAGIN, 1997; GEORGE; BENNETT, 2005) e de perspectiva longitudinal (VIEIRA, 2004). Em termos de internacionalização da firma, Coviello (2006) e Hutzschenreuter *et al.* (2007) 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. 52 empresas britânicas industriais foram convidadas a participar da pesquisa, sendo que 14 aceitaram o convite. Porém, conseguimos obter dados válidos para 12 empresas, 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. 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 - as quais duraram entre 45 minutos e três horas.

O tratamento dos dados iniciou-se com a análise individual dos casos para, em seguida, avançar para a análise comparativa (MILES; HUBERMAN, 1994). Para a análise individual, utilizamos o mapeamento processual proposto por George e Bennett (2005). De forma geral, essa técnica envolve desvendar seqüências de eventos a fim de explicar como e porque um evento evolui de determinada maneira (LANGLEY, 1999).

Uma das primeiras tarefas do pesquisador envolvido com tal técnica é a definição do evento (ABBOTT, 2001). 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. Para os autores, o modo de operação pode ser operacionalizado a partir de três dimensões: a) grau de localização de operações; b) grau de externalização de operações; e c) grau de integração de operações. A primeira dimensão diz respeito ao grau que a firma transfere para um país as atividades de produção, marketing/vendas e pesquisa e desenvolvimento. A segunda dimensão se refere ao grau que a empresa realiza tais atividades internamente, enquanto a última dimensão está relacionada com o grau de interdependência dessas atividades nos mercados internacionais que a empresa atua.

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; RUESCHEMEYER, 2003) a fim de explicar como e porque os modos de operações foram selecionados e alterados ao longo dos processos de internacionalização examinados. Nesse sentido, atentamos para as recomendações de Vaughan (1992), para quem a análise individual de caso tenta maximizar o entendimento de cada caso, passo esse fundamental para a realização da análise comparativa.

Ao término da análise individual, passamos para a análise comparativa a partir da qual emergiu uma nova tipologia de processos de internacionalização de multinacionais. Tal processo envolveu a definição das dimensões da tipologia e, posteriormente, a associação dos grupos contidos na tipologia com os casos pesquisados (GEORGE; BENNETT, 2005). Sobre o primeiro passo, a tipologia foi construída a partir das dimensões relacionamentos e mandatos. No que se refere aos relacionamentos, o primeiro campo de investigação da abordagem comportamental de internacionalização discutido no referencial teórico chama atenção para o fato de que processos de internacionalização são resultados de relacionamentos multilaterais, ou seja, aqueles desenvolvidos pela matriz, subsidiária focal e atores externos inseridos no país de implantação da subsidiária focal (JOHANSON; VAHLNE, 2003a, 2003b, 2006). Por sua vez, o segundo campo de investigação adiciona os relacionamentos laterais como importantes para compreender a internacionalização de firmas mais experientes (HEDLUND, 1986), dentre as quais se destacam as multinacionais. Assim, ao longo de cada processo de internacionalização buscamos categorizar aqueles que foram resultados de relacionamentos multilaterais e aqueles que os relacionamentos entre subsidiárias apareceram, adicionalmente, como intervenientes na internacionalização da firma.

Sobre a segunda dimensão da tipologia, mandatos, separamos os mandatos em locais e supralocais, conforme discussão teórica precedente. Sobre os mandatos locais, o primeiro campo de investigação da abordagem comportamental sugere, mesmo que implicitamente, que processos de internacionalização são espacialmente restritos ao mercado de implantação das operações iniciais (MATTSSON, 1989; FORSGREN *et al.*, 1992; FORSGREN, 2002), o

que significa que a responsabilidade da afiliada é confinada ao mercado inicial de implantação. No nosso caso, esse mercado é representado pelo mercado brasileiro. Por sua vez, o segundo campo de investigação ressalta os mandatos supralocais, entendido, conforme discutido anteriormente, como responsabilidades que transcendem ao mercado inicial de implantação (BIRKINSHAW, 1996, 1998).

Ao combinarmos as duas dimensões de relacionamentos e as duas dimensões de mandatos, geramos uma tipologia contendo quatro grupos distintos. O próximo passo foi então fazer a associação entre esses grupos e os 12 casos pesquisados. Como resultado, observamos que o grupo um congregou dois casos, enquanto o grupo dois foi aquele que aglutinou o maior número de processos de internacionalização: cinco. Os grupos três e quatro tiveram, respectivamente, dois e três casos. Tais resultados serão detalhados na próxima seção do artigo.

3 – 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, conforme apontado na metodologia, todos os grupos agregarem mais de um processo de internacionalização. Finalmente, são destacados os contextos espaciais e temporais dos processos de internacionalização.

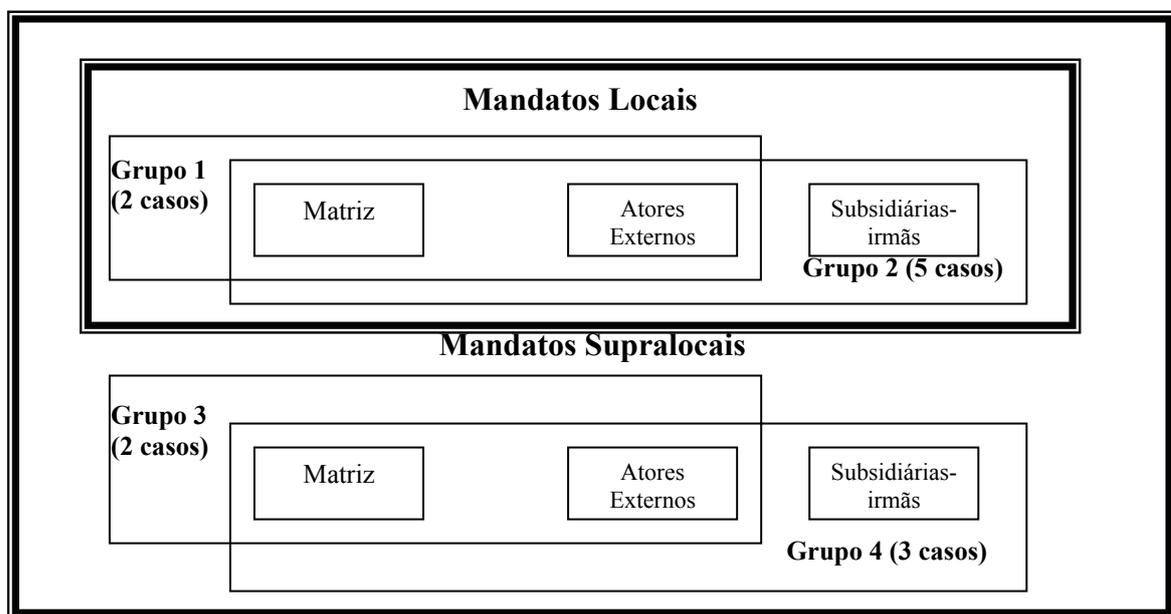


Figura 1: Tipologia de Processos de Internacionalização

Fonte: Elaborado pelos autores

4.1 - Grupo 1 -

O primeiro grupo contém subsidiárias cujas trajetórias no mercado brasileiro foram influenciadas por relacionamentos que foram criados, desenvolvidos e/ou rompidos com 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 empresa de produtos de artilharia, enquanto o segundo se refere a uma empresa farmacêutica. Com relação ao processo de internacionalização da segunda firma, observamos uma trajetória de 50 anos, marcada por três alterações do modo de operação. Iniciou-se com uma subsidiária de vendas, cujo processo foi encabeçado pela matriz da empresa. Logo em seguida, a matriz e a subsidiária focal adquiriram 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 secundária da subsidiária brasileira foram integradas à operação brasileira da empresa adquirida. Nesse processo, os atores fundamentais foram a matriz e atores externos representados pela empresa adquirida localizada no mercado europeu e compradores brasileiros.

Tomados em conjunto, os dois processos de internacionalização trazem à tona a dimensão espacial da internacionalização da firma. Os casos sinalizam que os relacionamentos multilaterais – subsidiária focal, matriz e atores externos – foram exercidos não somente no mercado brasileiro, mas em contextos espaciais distintos. Isso significa que a alteração do modo de operação no Brasil foi resultado 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, tal aspecto pode ser vislumbrado pela aquisição realizada pela matriz no mercado europeu em que a subsidiária brasileira foi praticamente excluída do processo decisório.

4.2 - Grupo 2

O grupo dois é similar ao grupo anterior no que se refere à natureza dos mandatos da subsidiária focal. 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 laterais como intervenientes na internacionalização da firma. Ou seja, além das relações criadas, desenvolvidas e/ou rompidas 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, produtos navais, pinturas industriais, exploração e produção de petróleo 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 desenvolvidos pela subsidiária norte-americana e foi por ela indicado. Na verdade, pode-se dizer que coube à subsidiária norte-americana identificar oportunidades de atuação para a matriz no mercado brasileiro. 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.

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 na medida que tal *joint venture* era, de fato, resultante de acordo 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.

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 seis processos de internacionalização enquadrados nesse grupo, deve-se destacar as dimensões espaciais e temporais dos mecanismos relacionais, indicando que, tal como no grupo um, os relacionamentos intervenientes nesses processos foram articulados em contextos espaciais distintos e em horizontes temporais diversos.

Se a questão do lócus dos relacionamentos foi ressaltada na seção anterior, iremos destacar aqui a dimensão temporal dos relacionamentos, em especial a dos relacionamentos laterais, o que significa dizer que tais relacionamentos foram articulados em diferentes fases das trajetórias das firmas no mercado brasileiro. Por exemplo, no caso acima narrado, 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 espanhola e não pela matriz inglesa. 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.

4.3 - Grupo 3

Os processos de internacionalização aglutinados no grupo três destacam uma nova dimensão em relação aos grupos anteriores: a incorporação de mandatos supralocais. Isso quer dizer que as operações brasileiras, em algum momento da sua internacionalização, tiveram sua 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 que a matriz resolveu firmar uma *joint venture* com uma empresa que operava nesse mercado. Duas razões justificam tal decisão. Primeiro, apesar de exportar para o Brasil há mais de 100 anos, a matriz julgava não possuir conhecimentos suficientes para atuar de maneira mais efetiva no país. Segundo, em função de a expansão ocorrer simultaneamente em nível mundial, a empresa pretendia economizar recursos de investimentos nos países onde considerasse mais arriscado. O Brasil foi um desses mercados.

Dez anos mais tarde, a matriz exerceu a opção de compras da *joint venture*. Nesse período, o volume de negócio realizado pela subsidiária brasileira aumentou consideravelmente, levando a matriz, em 1998, 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 à medida que sua área de atuação passou a abranger diversos outros países 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 três 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 mostram 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 seqüência 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 seqüência 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 aprofundamentos dos recursos em nível local.

4.4 - Grupo 4

Finalmente, os três processos de internacionalização classificados no grupo quatro correspondem a firmas que atuam com engenharia industrial, vidros e medicamentos e envolvem trajetórias no mercado brasileiro que, em algum momento, foram marcadas por mandatos supralocais. Ao mesmo tempo, ressaltam que os relacionamentos intervenientes 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 pode ser caracterizado por duas entradas no mercado brasileiro e quatro alterações no modo de operação. Iniciou-se em 1888 com exportação de vidros para a América do Sul, cujo volume aumentou gradativamente; 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 entre as atividades de vendas e de produção no mercado brasileiro. Há de se ressaltar que tal integração ocorreu em função de um fato gerado no país de origem da multinacional.

Um ano mais tarde, a fabricante de vidros decidiu encerrar suas operações no mercado brasileiro. Para tanto, fechou o depósito de vendas e transferiu as atividades de produção para um dos seus principais concorrentes locais. Razões relacionadas à lucratividade e ao desempenho da operação local foram enfatizadas pelos entrevistados a fim de justificar a saída do mercado brasileiro.

A empresa inglesa 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 seu principal concorrente mundial, uma empresa belga de vidros, uma empresa alemã, também fabricante de vidros, e algumas empresas locais. Esse arranjo revelou-se, ao longo do tempo, bastante adequado, permitindo a empresa não somente ampliar localmente suas atividades de produção por meio da implantação de 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.

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, o que significou exportações e, posteriormente, coordenação daquela afiliada. 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 à medida que corresponde à sétima alteração de um processo caracterizado por onze alterações do modo de operação.

5 - Implicações Teóricas

Os resultados apresentados na seção anterior contêm algumas implicações teóricas para os estudos de internacionalização da firma. Primeiro, observa-se que dos quatro grupos da tipologia, somente o grupo um pode ser satisfatoriamente enquadrado no modelo relacional de internacionalização. Isso significa que a idéia central desse modelo, de que a internacionalização da firma é resultado de relacionamentos multilaterais – subsidiária focal *vis-à-vis* matriz e atores externos - (JOHANSON; VAHLNE, 1990) inseridos em um determinado mercado estrangeiro (JOHANSON; 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 dois, faz-se necessário a consideração dos relacionamentos laterais como intervenientes na internacionalização da firma (HEDLUND, 1986). No caso do grupo três, os processos de internacionalização extrapolam as fronteiras nacionais do mercado-alvo, envolvendo, portanto, mandatos supralocais (BIRKINSHAW, 1996), enquanto no grupo quatro tem-se processos de internacionalização que abarcam tanto os relacionamentos laterais, 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 dois, três e quatro (ver figura 2).

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

Figura 2: Conjugação - Modelo Relacional de Internacionalização e Literatura de Desenvolvimento de Subsidiárias

Fonte: Elaborado pelos autores

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 se conjugar tais campos, o presente artigo coaduna com a proposição inicialmente formulada por Holm *et al.* (1995) e, recentemente retomada por Matiland *et al.* (2006), qual seja: a internacionalização de multinacionais envolve uma miríade de trajetórias interdependentes. Por um lado, tem-se o contexto local e os relacionamentos desenvolvidos pela subsidiária focal com atores externos tais como compradores e fornecedores e, por outro lado, leva-se em conta o contexto supralocal onde a subsidiária focal pode influenciar a internacionalização de subsidiárias-irmãs e ser por ela influenciada (O'DONNELL, 2000).

A segunda implicação teórica se refere à dimensão espacial da internacionalização da firma. De maneira geral, 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 um mostram que eventos distantes, deflagrados em outros contextos espaciais, podem ter um impacto significativo em um determinado processo de internacionalização. Teoricamente, isso quer dizer que a internacionalização como resultado de relacionamentos multilaterais não é unicamente dependente de atores locais, como sugere, mesmo que implicitamente, o modelo relacional de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 2003a; 2003b). Um quadro alternativo retrata que os relacionamentos que impulsionam a internacionalização da firma podem estar inseridos em múltiplos contextos espaciais interdependentes (MATTSSON, 1998).

Além disso, a inclusão desses múltiplos contextos espaciais ressalta a idéia de que a sequência de modos de operação pode envolver outros países além do contexto local, tais como ilustrado pelos processos de internacionalização dos grupos três e quatro. 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 esse é um insight valioso oferecido pela literatura de desenvolvimento de subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), pode-se observar que, à exceção de Forsgren *et al.* (1992), o modelo 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 três e quatro 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 da firma, cabe destacar que a dimensão regional tem merecido destaque nos estudos econômicos de internacionalização (RUGMAN; VERKEBE, 2002). Para RUGMAN (2003), as operações de multinacionais tendem a se concentrar regionalmente, o que significa que a trajetória da firma em um determinado país possui uma maior interdependência com trajetórias inseridas em países pertencentes ao mesmo bloco regional.

Finalmente, a terceira implicação teórica do presente estudo nos remete à dimensão temporal da internacionalização da firma. Sugere-se que os relacionamentos intra e interorganizacionais articulados pelos diversos atores da multinacional evoluem ao longo do tempo (COVIELLO, 2006), atuando na seleção e alteração do modo de operação (ARAUJO; 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; REZENDE, 2003).

A nosso ver, a idéia de que os mecanismos relacionais de processos de internacionalização são susceptíveis ao tempo (BLOMSTERMO *et al.*, 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; 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 entrada em mercados internacionais via terceiro países e 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.

6 - Considerações Finais

Nesse artigo, desenvolvemos uma tipologia de processos de internacionalização de multinacionais a partir das variáveis relacionamentos e mandatos. Para tanto, levou-se em consideração dois campos de investigação enquadrados na abordagem comportamental: o modelo relacional de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003a,

2003b, 2006) e a literatura de desenvolvimento de subsidiárias (BIRKINSHAW, 1994, 1996, 1998).

A investigação empírica foi apoiada em um estudo de caso comparativo com 12 multinacionais britânicas no mercado brasileiro. Os resultados apontam que uma compreensão mais refinada acerca dos processos de internacionalização das multinacionais depende de uma conjugação de tais campos de investigação. Além disso, ressaltam as dimensões espaciais e temporais da internacionalização da firma.

Sobre a dimensão espacial, os achados sugerem que a internacionalização da firma é resultado de relacionamentos que são articulados em múltiplos contextos espaciais, o que abre espaço para se considerar que eventos distantes, gerados em outros países, podem influenciar um determinado processo de internacionalização. Além disso, ressaltam que uma determinada subsidiária pode assumir responsabilidades que extrapolam as fronteiras do mercado onde foi inicialmente implantada. Sugere-se que o lócus onde tais responsabilidades são exercidas é o regional (RUGMAN, 2003) Com relação à dimensão temporal, os resultados apontam que os relacionamentos que condicionam a internacionalização da firma estão sujeitos ao momento, intensidade e ordem com que são criados, desenvolvidos e/ou rompidos (MAHONEY; RUESCHEMEYER, 2003).

Se, por um lado, tais resultados têm, conforme discutido na seção anterior, importantes implicações teóricas, as limitações do trabalho nos sugere 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 de internacionalização de multinacionais. Isso, de alguma forma, limita o alcance do artigo à medida que não foram propostas hipóteses para futuros testes empíricos.

Há de se ressaltar ainda uma possível ambigüidade 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 oriundas de um país desenvolvido (Inglaterra) que se internacionalizaram em um país em desenvolvimento (Brasil). 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, compartilhamos da posição de Fleury e Fleury (2007) de que, na verdade, tal esforço de pesquisa pode enriquecer, modificar ou até mesmo redirecionar os estudos de internacionalização da firma.

7 - Referências

ABBOTT, A. *Time Matters: On Theory and Method*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' Internationalization and Alternative Approaches to the International Customer/Market Selection. *International Business Review*, vol. 11, p.347-363, 2002.

ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path Dependence, MNCs and the Internationalisation Process: a Relational Approach. *International Business Review*, vol. 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. *Industrial Network: A New View of Reality*. London: Routledge, p.218-234, 1992.

BELL, J.; YOUNG, S. Towards an Integrative Framework of the Internationalization of the Firm. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. (Orgs.). *Internationalization: Process, Context and Markets*. Hampshire: MacMillan Press Ltd, p.5-28, 1998.

BIRKINSHAW, J. Approaching Heterarchy: a Review of the Literature on Multinational Strategy and Structure. *Advances in International Comparative Management*, vol.9, p.111-144, 1994.

BIRKINSHAW, J. How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained or Lost. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p.467-495, 1996.

BIRKINSHAW, J. Foreign-owned Subsidiaries and Regional Development: the Case of Sweden. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N., (Orgs.). *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Basingstoke: MacMillan, p.268-298, 1998

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Introduction and Overview. In BIRKINSHAW, J.; HOOD, N., (Orgs.). *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Basingstoke: MacMillan, p.1-19, 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., (Orgs.). *Critical Perspectives on Internationalisation*. Oxford: Pergamon, p. 263-283, 2002.

BOEHE, D. Os Papéis de Subsidiárias Brasileiras na Estratégia de Inovação de Empresas Multinacionais Estrangeiras. *Revista de Administração da USP*, v. 42, p.5-18, 2007.

CASSON, M. Internationalization as a Learning Process: A Model of Corporate Growth and Geographical Diversification. In: BALASUBRAMANYAM, V.; SAPSFORD, D. (Orgs.). *The Economics of International Investment*. England: Edward Elgar Publishing Ltd, p.14-46, 1994.

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. (Orgs.). *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. Basingstoke: MacMillan, p. 299-332, 1998.

COVIELLO, N. The Network Dynamics of International New Ventures. *Journal of International Business Studies*, v. 37, 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., HAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential Knowledge and Cost in the Internationalization Process. *Journal of International Business Studies*, vol. 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, p.307-328, 2000.

FLEURY, M; FLEURY, A. *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*, vol. 11, 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., (Orgs.), *Europe and the Multinationals*. Hants: Edward Elgar, p.235-253, 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 Interorganizational Network, *Academy of Management Review*, vol. 15, 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. 37, n.6, p.1149-1169, 2007.

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, vol.16, n.4, p.768-792, 1991.

HADLEY, R.; WILSON, H. The Network Model of Internationalisation and Experiential Knowledge. *International Business Review*, vol. 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. (Orgs.). *Evolutionary Economics and Path Dependence*. Cheltenham: Edward Elgar, p.119-137, 1997.

HEDLUND, G. The Hypermodern MNC – A Heterarchy? *Human Resource Management*, vol. 25, n. 1, p.9-35, 1986.

HOLM, U., HOLMSTROM, C.; SHARMA, D. Competence Development through Business Relationships or Competitive Environment? Subsidiary Impact on MNC Competitive Advantage. *Management International Review*, vol. 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*, vol. 25, n. 1-2, p. 97-119, 1995.

HOLM, U.; PEDERSEN, T. (Orgs.), *The Emergence and Impact of MNC Centres of Excellence: A Subsidiary Perspective*, Basingstoke: MacMillan, 2000.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H. The Role of Path Dependence and Managerial Intentionality: a Perspective on International Business Research. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n.6, p.1055-1068, 2007.

JARILLO, J.; MARTINEZ, J. The International Expansion of Spanish Firms: towards an Integrative Framework for International Strategy. In: MATTSSON, L-G.; STYMNE, B. (Orgs.). *Corporate and Industry Strategies for Europe*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, p.283-302, 1991.

JOHANSON, M; JOHANSON, J. Turbulence, Discovery and Foreign Market Entry: a Longitudinal Study of and Entry into the Russian Market. *Management International Review*, vol. 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. (Orgs.). *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, p.287-314, 1988.

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*, vol. 8, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*, vol. 7, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Building a Model of Firm Internationalisation. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (Orgs.). *Learning in the Internationalisation Process of Firms*. Cheltenham: Edward Elgar, p. 3-15, 2003a.

JOHANSON, J.; VALNE, J-E. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 1, n. 1, p.83-101, 2003b.

JOHANSON, J; VAHLNE, J-E. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process Model. *Management International Review*, vol. 46, n. 2, p.165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the Firm: four Swedish Case. *Journal of Management Studies*, 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*, vol. 24, n. 4, p.625-645, 1993.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. *Academy of Management Review*, v. 24, n.4, p.691-710, 1999.

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*, vol. 36, 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. (Orgs.). *The Dynamic Firm: the Role of Technology, Strategy, Organization, and Regions*. Oxford: Oxford University Press, p. 242-259, 1998.

MEYER, K.; GELBUDA, M. Process Perspectives in International Business Research in CEE. *Management International Review*, vol. 46, n. 2, p.143-164, 2006.

MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative Data Analysis*. London: Sage, 1994.

O'DONNELL, S. Managing Foreign Subsidiaries: Agents of Headquarters or an Interdependent Network. *Strategic Management Journal*, vol. 21, n.5, p.525-548, 2000.

PATERSON; S.; BROCK, D. The Development of Subsidiary-Management Research: Review and Theoretical Analysis. *International Business Review*, v. 11, p.139-163, 2002.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty Years After – Support and Critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Orgs.). *The Nature of the International Firm: Nordic Contribution to International Business Research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, p.117-132, 1997.

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.

RANDOY, T. DIBRELL, C. How and Why Norwegian MNCs Commit Resources Abroad: Beyond Choice and Entry Mode. *Management International Review*, v. 42, p.119-140, 2002.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de Entrada e de Operações em Mercados Internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Orgs.). *Gestão Internacional*. São Paulo: Editora Saraiva, p.7-39, 2006

RUGMAN, A. Globalization and the Regional Multinationals. In: 29th EIBA CONFERENCE 2003, *Annals...Lubiana*: EIBA, 2003.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, v. 22, p.237-250, 2001.

VAUGHAN, D. Theory Elaboration: The Heuristics of Case Analysis. In: RAGIN, C.; BECKER, H. (Orgs.). *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press, p.173-202, 1992.

VIEIRA, M. Por uma Boa Pesquisa (Qualitativa) em Administração. In: VIEIRA, Marcelo; ZOUAIN, D. (Orgs.). *Pesquisa Qualitativa em Administração*. São Paulo: FGV Editora, p.13-29, 2004.

WHITE, R.; POYNTER, T. Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Vol. 49, Summer, p.59-69, 1984.