

## **Estratégias de Internacionalização e Práticas Integradas de Gestão entre Agentes Locais e Expatriados e seus Efeitos Sobre o Conteúdo Estratégico de Empresas Multinacionais**

**Autoria:** Zandra Balbinot, Sérgio Bulgacov, Yara Lucia Mazziotti Bulgacov, Maria Emilia Dionisio

### **Resumo**

O campo de estratégias de internacionalização geralmente orienta suas investigações sobre as atividades internacionais das empresas com governos locais, competidores e com funcionários. Partindo do pressuposto que a internacionalização requer decisões coerentes de longo prazo e um aporte de recursos considerável, bem como de práticas organizacionais eficazes esse estudo define seu foco, indagando: de que forma as estratégias de internacionalização e as práticas relacionais entre os gestores locais e os gestores expatriados afetam o conteúdo estratégico das empresas multinacionais? Através das pesquisas empíricas oriundas da aplicação futura desse trabalho, as empresas multinacionais poderão compreender melhor o processo de transferência de práticas de gestão, ajudando-as no alcance de resultados positivos de forma mais rápida e efetiva. No campo teórico, a associação de teorias presentes em áreas da gestão estratégica e internacional assim como da sociologia e psicologia contribuem para ampliar o escopo e visão presentes nas pesquisas sobre os conflitos entre agentes locais e expatriados da empresa multinacional. O presente ensaio teórico agrega ainda um novo fator a essa discussão, ou seja, a relação entre a transferência das práticas entre matriz e filiais e entre filiais e o resultado obtido através dessa integração.

### **Introdução**

O campo de estratégias de internacionalização geralmente orienta suas investigações sobre as atividades internacionais das empresas com governos locais, competidores e com funcionários. As principais questões envolvidas dizem respeito à “por que” e “como” as organizações conduzem esse processo (KOGUT, 2002). Estas questões norteadoras motivam a busca do desenvolvimento das particularidades deste trabalho. Assim, inserido no campo das estratégias de internacionalização e da linguagem administrativa global, este ensaio aponta, como um dos seus principais desafios, a busca por bases conceituais para ampliar a compreensão sobre as práticas de gestão provenientes das relações entre os gestores locais e expatriados. São considerados agentes locais os gestores ligados às filiais e agentes expatriados, como os gestores destinados pela matriz para a filial. Parte-se do pressuposto que práticas de gestão “integradas” aumentam a probabilidade de êxito do processo de internacionalização. Nessa perspectiva, pretende-se também caracterizar como essas práticas relacionais integradas ou não são compreendidas pelos participantes como intervenientes nas decisões principais sobre o conteúdo estratégico das organizações. Entende-se, aqui, conteúdo estratégico como os produtos, mercados e resultados das empresas.

As teorias existentes sobre o campo de negócios internacionais, sobre as estratégias das empresas e das atividades relacionais entre gestores e funcionários de um modo geral, evidenciam a complexidade envolvida no processo de internacionalização. Múltiplas definições são oferecidas nos diferentes estudos do campo, variando conforme os questionamentos de seus autores, os níveis relacionais e a perspectiva de análise dos fenômenos. A seleção do modo de entrada, por exemplo, é uma questão crucial para a internacionalização (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982; ROOT, 1988; ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990), pois cada modo determina um grau de comprometimento internacional e de flexibilidade e condução estratégica da empresa. Igualmente, cada teoria, proposta neste trabalho, pressupõe critérios

de análise de forma específica sugerindo diferentes possibilidades de ingresso no processo e suas conseqüentes resultantes a partir de como são conduzidas. A combinação e a grande variedade de fatores apontam diferentes possibilidades de internacionalização e de sua condução a partir das práticas relacionais. As dificuldades em medir sua perspectiva e a necessidade de antecipar sua direção em um determinado período de tempo tornam as decisões envolvidas um processo complexo, com numerosos resultados a serem analisados entre as alternativas de internacionalização, conforme explicita Ritossa (2008 apud ROOT, 1994).

Partindo do pressuposto que a internacionalização requer decisões coerentes de longo prazo e um aporte de recursos considerável, bem como de práticas organizacionais eficazes esse estudo define seu foco, indagando: de que forma as estratégias de internacionalização e as práticas relacionais entre os gestores locais e os gestores expatriados afetam o conteúdo estratégico das empresas multinacionais? Para tanto, procede-se à explicitação de cada uma das categorias de análise envolvidas da qual se pretende buscar indícios que possam servir de guia para estudos empíricos nessa área. Acredita-se que este constructo aplicado a empresas multinacionais no Brasil ainda não possui precedente na literatura. Além da complexidade envolvida na formulação da questão, que busca responder principalmente como as estratégias de internacionalização e as práticas estratégicas são formuladas e produzem efeitos, as categorias de análise escolhidas também apresentam suas especificidades que, de alguma forma afeta todo o processo de investigação, conforme detalhadas a seguir no modelo e nas fundamentações propostas.

**Quadro 1:** Modelo de análise proposto

<b>Estratégias de Internacionalização</b>	<b>Práticas de Gestão</b>	<b>Práticas de Gestão Relacionais</b>	<b>Conteúdo Estratégico</b>
Quais os modos de entrada nos mercados internacionais?  Quais os produtos, mercados e resultados esperados antes das práticas relacionais entre os gestores?	Quais são as práticas de gestão específicas dos agentes locais e dos agentes expatriados antes das práticas relacionais?	Quais são os fatores facilitadores e limitadores das práticas relacionais entre os agentes locais e expatriados?  Quais são as práticas relacionais efetivas?	Quais as mudanças em produtos, mercados e resultados promovidos pelas práticas relacionais?

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas fundamentações teóricas elaboradas a seguir.

A fim de investigar em profundidade as questões acima propostas, o artigo é construído como segue. Primeiramente, explica-se o tema proposto. Em seguida, são discutidos os temas sobre estratégia de internacionalização e práticas de gestão. Na terceira parte, os conceitos envolvidos nas distâncias presentes no processo de internacionalização. A quarta seção diz respeito à estratégia de internacionalização enquanto prática socialmente construída. A quinta refere-se às práticas relacionais construídas através da integração – ou não – entre os gestores locais e expatriados. A sexta resgata as definições de conteúdo e processo estratégico. A sétima dos resultados organizacionais. E, finalmente, a oitava trata das conclusões, onde se inclui as questões de pesquisa resultantes do construto previsto inicialmente neste ensaio.

**As estratégias de internacionalização e as práticas de gestão**

Considera-se inicialmente o conceito de internacionalização como um envolvimento sistemático das empresas em atividades internacionais (WELCH; LUOSTARINEN, 1999). A internacionalização, por sua vez, é explicada por diferentes modelos que podem ser divididos em duas grandes escolas: econômica e comportamental (ANDERSSON, 2000; ANDERSEN, 1993). A escola econômica prega a busca da maximização da eficiência graças à racionalidade perfeita. De acordo com esse grupo, a expansão internacional das operações alavancaria os resultados positivos a serem obtidos pela empresa. Diferentes trabalhos foram desenvolvidos seguindo esse pensamento. Os mais conhecidos foram originados na Universidade de Reading, no Reino Unido, a abordagem dos custos de transação desenvolvida por Buckley e Casson (1976, 1998) e o paradigma eclético de John Dunning (2000, 1988, 1980).

A escola comportamental teve suas origens na Universidade de Uppsala, na Suécia através dos estudos de Johanson e Weidersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977). A idéia central desse movimento é mostrar que a internacionalização é um processo incremental, onde as empresas teriam tendência a primeiro se internacionalizarem para países que conheçam melhor. Os primeiros passos implicariam em um nível reduzido de comprometimento de recursos nos novos mercados. À medida que tais mercados tornam-se mais conhecidos, logo, diminuindo as incertezas presentes naquele contexto, a empresa alocaria mais recursos para aquela região. Igualmente, quanto maior a experiência da empresa em mercados internacionais, modos de entrada com maior comprometimento passam a ser eleitos para as novas operações internacionais.

Um ponto particularmente relevante para o presente estudo, abordado pela escola de Uppsala, é a distância psíquica. Esse elemento dá subsídios para a discussão sobre o relacionamento entre a empresa matriz e suas filiais pois está fortemente relacionado à herança administrativa a qual é essencial no momento em que a matriz decide implementar sua filial ou, simplesmente, suas práticas de gestão. A distância presente na herança administrativa engloba um conjunto de valores e crenças organizacionais difíceis de serem modificados a curto prazo. Slangen e Hennart (2008) mostraram que a preferência das multinacionais por uma estratégia de entrada via aquisições ou *greenfield* está diretamente relacionada a dois fatores: a experiência internacional tanto da matriz como da suposta filial; e do nível de autonomia que a matriz pretende conceder à filial. A idéia é simples: quanto mais próximas as culturas organizacionais que necessitem interagir, menor será a necessidade de um conhecer o outro a fim de evitar conflitos. Por outro lado, uma matriz que deseje fortemente implementar, na organização estrangeira, suas práticas de gestão, o custo do esforço poderá não compensar os ganhos advindos da internacionalização. Contudo, o contraponto a essa idéia gira em torno da curva de aprendizagem: adquirir empresas com diferentes práticas de gestão pode representar uma vantagem visto que a multinacional poderá explorar esse novo aprendizado em outros países (Rugman e Verbeke, 1972).

Zalan e Lewis (2006) pesquisando o que determina o sucesso ou o fracasso internacional de empresas australianas identificaram que a herança administrativa contribui para o entendimento dessa explicação. A herança administrativa corresponde a todos os valores e crenças, desenvolvidos internamente ou emprestados do ambiente externo, que configuram uma organização durante sua existência. Como explicitados por Bartlett e Ghoshal (1989:49), quando decidem como administrar suas operações mundiais, muitos *administradores que estudamos focalizavam atentamente o ponto para onde estavam indo. Raramente perguntavam a si mesmos de onde estavam partindo, embora essa questão quase sempre fosse crucial.*

A herança administrativa de uma empresa corresponde a sua herança física e cultural (Bartlett e Ghoshal, 1989; Collis, 1991). Sendo a física relacionada à configuração de seus

ativos tangíveis; a cultural é referente ao impacto da liderança nas normas e prioridades da corporação, mais a cultura do país onde a organização está inserida e a própria história organizacional. A herança administrativa de uma organização pode tanto agir como um facilitador como um inibidor para a competitividade internacional das multinacionais (Zalan & Lewis, 2006).

Algumas práticas de gestão persistem e representam parte da cultura organizacional preferida para organizar, administrar e controlar (Bartlett e Ghoshal, 1989, Kogut 1991). Como é o caso de dois países vizinhos, mas gerencialmente opostos França e Inglaterra (Calori et al., 1997). Nesse sentido, dificilmente, uma multinacional poderá em um primeiro momento impor suas práticas de gestão e obter resultados positivos no desempenho da filial onde isso possa ocorrer. Os novos modelos gerenciais serão mal compreendidos ou mesmo recusados pelos agentes locais da organização.

Assim, é de grande relevância compreender os fatores organizacionais envolvidos no processo de internacionalização ou os diferentes graus de multinacionalidade. Um dos primeiros a tentar esboçar uma taxonomia mostrando que as empresas apresentam diferentes graus de multinacionalidade foi Howard Perlmutter (PERLMUTTER, 1969; CHAKRAVARTHY; PERLMUTTER, 1985), oferecem uma tipologia baseada nos mapas mentais dos tomadores de decisão da multinacional. Envolvendo três mapas mentais na forma de gerenciar uma multinacional: etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico. Segundo cada uma dessas orientações ou mapas mentais, a estrutura, a estratégia, a alocação de recursos e as práticas gerenciais serão influenciadas e formatadas. Uma empresa com atitude etnocêntrica toma suas decisões baseada na cultura do seu país de origem. Isso ocorre, pois se acredita que a orientação vinda do seu país é superior à do país estrangeiro em termos de resultados e em termos de confiabilidade. Logo, a identificação da multinacional deverá ser com a nacionalidade da empresa proprietária. As ordens, comando e avisos serão no formato ‘top-down’, onde a matriz sabe o que é melhor para todos e as filiais devem seguir as orientações da matriz. Nas palavras de Perlmutter:

*“We will be willing to build facilities in your country if you acknowledge our inherent superiority and accept our methods and conditions for doing the job”* (Perlmutter, 1969, p. 11).

Tendo em vista que a matriz é superior às filiais presentes em outras localidades, os recursos humanos destinados ao gerenciamento das atividades nas diferentes localizações são recrutados e desenvolvidos no país de origem da empresa. Logo, os chamados estrangeiros – ou seja, os recursos humanos das filiais – sentem-se como cidadãos de segunda-classe. Por outro lado, uma empresa com perfil policêntrico partirá do pressuposto de que a cultura do país estrangeiro é diferente da cultura doméstica e, logo, trata-se de algo difícil de ser entendido e gerenciado. A matriz aceitará para as posições-chave das filiais pessoas da localidade estrangeira.

*“Let the Romans do it their way. We really don’t understand what is going on there, but we have to have confidence in them”* (Perlmutter, 1969, p. 13).

Finalmente, o perfil geocêntrico não coloca em questão a superioridade de uma ou outra nacionalidade. Ele trabalha com mapas mentais globais (PERLMUTTER, 1969; BARTLETT; GHOSHAL, 1989; MURTHA et al., 1998; KEDIA; MUKHERJI, 1999). O importante é desenvolver e localizar o melhor indivíduo para cada situação independente de sua nacionalidade. Na pesquisa de Perlmutter (1969), também foi observado que empresas no estágio inicial de internacionalização tinham tendência a impor seus mapas mentais domésticos, fato esse que levava a problemas na comunicação entre matriz e filial, tensões entre os gerentes locais e expatriados (NADOLSKA; BARKEMA, 2007) e, sobretudo, perda de oportunidades no novo ambiente, visto a falta de envolvimento com a realidade local da filial. Resgastando a pesquisa de Slangen e Hennart (2008), vê-se o papel da curva de

aprendizagem: à medida que a empresa começa a adquirir experiência internacional, ela começa a entender como administrar situações de diferentes práticas gerenciais. Reforçando igualmente a idéia de aprendizado presente nos trabalhos de Johanson e Vahlne (1977) sobre distância psíquica. Nesse sentido, torna-se importante caracterizar o conceito de distância psíquica – e outras distâncias – buscando um melhor entendimento sobre o complexo processo de internacionalização mediado pelas práticas gerenciais.

### **As distâncias no processo de internacionalização**

Desde os estudos da escola de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), o conceito de distância psíquica entre diferentes países tem sido discutido. Empresas deveriam entrar primeiramente em mercados estrangeiros onde encontram-se mais familiarizadas, para depois, ingressar em territórios menos ‘conhecidos’ (CHETTY; CAMPBELL-HUNT 2004; STOTTINGER; SCHLEGELMILCH 1998). A idéia de familiaridade na discussão sobre distância psíquica é um campo que tem sido amplamente discutido na literatura (BELL, 1995; DUNNING, 2003; PEDERSEN; PETERSEN, 2004). De acordo com Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), alguns exemplos de fatores para a mensuração da distância psíquica seriam as diferenças em termos de linguagem, educação, práticas de gestão, cultura e desenvolvimento industrial. Mais recentemente, outros autores resgataram o conceito de distância na internacionalização. Entre eles, Ghemawat (2001) que ampliou a idéia inicial de distância psíquica. Através do modelo CAGE, o autor estabeleceu quatro distâncias possíveis nos relacionamentos entre fronteiras: cultural, administrativa, geográfica, e econômica. A distância cultural inclui diferenças em fatores como crenças religiosas, normas sociais, idioma e raça. Os principais custos aqui envolvidos dizem respeito aos desentendimentos na comunicação (do inglês *miscommunication*). Não necessariamente está relacionado a não compreensão do idioma, mas principalmente à má interpretação das idéias. Por outro lado, a distância administrativa trata das dessemelhanças nos laços coloniais, nas políticas e moedas. A distância geográfica leva em conta a distância em quilômetros do outro país como também os acessos físicos, o tamanho do país, a infraestrutura de comunicações e transportes existente. Finalmente, a distância econômica mostra as diferenças no perfil das economias entre os países.

Quanto maiores as distâncias do modelo CAGE, maiores serão as dificuldades encontradas para realizar negócios em países estrangeiros. Ghemawat contribuiu para o debate das distâncias internacionais mostrando que os tomadores de decisão subestimam os custos e riscos relacionados à operação internacional. Segundo o autor, apenas o potencial de vendas em um determinado mercado estrangeiro não é suficiente para escolher o dito mercado para se internacionalizar. Andersson e Lundstrom (2007) mostraram em seu estudo sobre a aplicação do modelo CAGE que as distâncias que as empresas suecas menos se preocupam antes de se internacionalizarem são a cultural e a geográfica; as mais consideradas são a econômica e a administrativa. Porém, as distâncias mais estudadas pela literatura dizem respeito aos choques culturais entre multinacional e suas filiais (SLANGEN; HENNART, 2008; ELLIS, 2008; MANEV; STEVENSON, 2001).

Conforme as empresas se internacionalizam, seus executivos abraçam o desafio de superar uma visão puramente baseada nos valores organizacionais domésticos da matriz. Eles devem ser capazes de visualizar a multinacional a partir de um modelo mental global, interagindo e fazendo interagir de forma a aprender uns com os outros – gerentes e funcionários das diferentes nacionalidades (LEVY et al, 2007). Essa condição requer ações orientadas tanto para o ambiente quanto para as que envolvem a atividade organizacional como um todo. Visto a dificuldade da empresa multinacional de administrar suas filiais

devido às distâncias envolvidas no processo, torna-se útil perguntar que tipo de ação estratégica poderia auxiliar na construção das práticas de gestão no momento da internacionalização da organização.

**Proposta 1:** Quanto mais elevadas as distâncias psíquica e organizacional (herança administrativa), maior será a dificuldade encontrada no processo de transferência de práticas de gestão entre agentes locais e expatriados, emperrando a implementação da estratégia de internacionalização da empresa multinacional.

### **Estratégia de internacionalização enquanto prática socialmente situada**

Nas ações que envolvem a organização como um todo o conceito de estratégia sugere que essas devam ser eficientemente elaboradas, validadas e implementadas por meio das gerências, entendendo-se que nessa condição, o desafio é a utilização eficiente do processo administrativo por meio das atividades e procedimentos para a elaboração e a implementação de boas estratégias (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992). A área de administração a partir desse desafio tem adotado uma perspectiva de pesquisar a estratégia enquanto prática, aproximando-se dos recursos da sociologia para fundamentar o conceito de prática social (WHITTINGTON, 2004; WHITTINGTON et al., 2003). Para tanto, a Teoria da Atividade e Aprendizagem de Engeström (1999; 2001; 2004), proveniente da psicologia sócio-histórica, contribui para a análise do sistema de trabalho que atualmente as organizações internacionalmente construídas requerem. Trata-se de uma abordagem que privilegia a natureza cultural do desenvolvimento humano e organizacional.

Como esclarece Rogoff (2005), essa perspectiva parte da idéia básica de que as pessoas se desenvolvem como participantes das comunidades culturais e que seu desenvolvimento só pode ser compreendido à luz das *práticas* e das *circunstâncias culturais* de suas *comunidades, as quais também se modificam*. Em outras palavras, significa afirmar que o desempenho das pessoas depende das circunstâncias que fazem parte da rotina em sua comunidade, de seus modos de vida, das práticas culturais que estão habituadas, enfim, das instituições que participam na organização das suas existências.

A abordagem sócio-histórica esclarece alguns dos principais conceitos para compreender os processos culturais. Primeiro, os seres humanos se desenvolvem por meio de sua participação variável nas atividades sócio-culturais de suas comunidades as quais também se transformam. Segundo, essa experiência cultural é permeada por processos culturais, relacionados a tecnologias, valores e tradições institucionais, ou seja, práticas históricas. Terceiro, a compreensão da própria herança cultural exige assumir a perspectiva de pessoas com diferentes formações. Conseqüentemente, os processos culturais baseiam-se em pressupostos seguros e não questionados, originários das práticas da própria comunidade. Tais processos culturais, por envolverem eventos e formas de agir sutis, tácitos e tomados como naturais facilitam ou dificultam a aprendizagem. Quarto, as práticas culturais se ajustam e se conectam. Portanto, os processos culturais envolvem relações multifacetadas entre muitos aspectos do funcionamento em comunidades, não sendo variáveis que operam independentemente, ao contrário, variam juntas, de forma padronizada. Finalmente, as comunidades culturais continuam e se transformam, assim como os indivíduos.

Como afirma Engeström (2003), cada vez mais fica patente a necessidade de desenvolvimento de competências organizacionais específicas para se fazer frente ao mercado global. O campo do trabalho é crescentemente organizado em caminhos que requerem movimentos horizontais que rompam com as práticas do passado. Assim, não existe *a priori* um caminho certo a trilhar. O que existem, potencialmente, são diferentes habilidades,

diferentes contextos, diferentes orientações, regras e interações exigindo soluções híbridas. Ou seja, situações onde a aprendizagem organizacional não pressupõe apenas o estabelecimento de rotinas coletivas, mas, sobretudo práticas inovadoras que busquem o diálogo entre todos os atores envolvidos, agentes locais e expatriados, que interpretam, buscam e geram informação, realimentam com informações as suas atividades, negociam e criam ferramentas conceituais a fim de construir regras funcionais e infra-estrutura.

A partir desses pressupostos indaga-se genericamente que práticas de gestão as organizações têm utilizado para se ajustarem às exigências atuais, globais e mutantes? Que tipo de resultados essas práticas buscam e apresentam? Os processos de internacionalização de empresas devem romper com as práticas usuais de gestão de pessoas na medida em que transcendem o mercado doméstico, contudo, ainda não existem práticas consolidadas para viabilizar essa fusão, tendo em vista as diferentes junções e assimilações de diferentes heranças administrativas.

Logo, acredita-se que esse sistema de trabalho pode ser administrado através de práticas de gestão em co-configuração (ENGESTRON, 2004), onde existe a interdependência entre múltiplos atores, formando alianças estratégicas, redes relacionais com fornecedores e outros padrões e parcerias que integram produtos e serviços ao longo dos ciclos estratégicos. A pré-condição para o trabalho em co-configuração é o diálogo entre as partes em tempo real, trazendo informações e comunicações sobre as atividades, a interpretação, a negociação, a síntese de novos requerimentos entre agentes locais e expatriados, a fim de criar ferramentas novas para construir regras funcionais e infra-estrutura, emergindo dessa forma possibilidades de aprendizagem (SLANGEN; HENNART, 2008; ENGESTRON, 2001 *apud* 2004; RUGMAN; VERBEKE, 1992) com o objetivo de se ajustar às novas e constantes demandas interculturais e de práticas de gestão inovadoras, condição necessária para uma empresa manter-se em um mercado internacional altamente competitivo.

**Proposta 2:** Em processos de internacionalização onde existe um grau elevado de distância entre agentes locais e expatriados, para reduzir o conflito organizacional, a firma multinacional deve adotar práticas de gestão em co-configuração.

### **Práticas relacionais: operacionalizando as práticas de gestão em co-configuração**

Muitos aspectos e conceitos relatados anteriormente também podem ser considerados como parte deste item, entretanto, nesse momento, busca-se delimitar conceitualmente o que a literatura de expatriação tem apontado especificamente como facilitador e limitador das práticas relacionais, tendo em vista a necessidade de integração e cooperação intercultural entre expatriados e agentes locais. Borini (2004) chama a atenção para o processo de aculturação, referindo-se ao processo no qual duas culturas que entram em contato, resolvem adequadamente os conflitos e as limitações que surgem na interação entre os gestores. O autor identifica quatro situações possíveis nesse processo: assimilação, integração, separação e desaculturação. Ocorre assimilação quando os membros da empresa adquirida abandonam sua cultura corporativa e adotam a cultura da empresa compradora; por outro lado ocorre a integração quando a empresa compradora mantém a maioria dos aspectos culturais e organizacionais que lhe garantem uma identidade organizacional. A separação é o processo que ocorre quando a empresa adquirida se esforça para se manter separada, com o objetivo de manter seus elementos culturais e práticas de operação. Finalmente, a desaculturação, considerada como o processo menos positivo e o menos desejado, ocorre quando a cultura da empresa adquirida é fraca, mas os líderes não aceitam a cultura da empresa compradora. O autor aponta vários fatores que interferem no processo de aculturação, dentre eles fatores

culturais de diferentes níveis, tais como família, grupo social, ambiente profissional, região geográfica e inclusive por nacionalidade. Demonstra como o fator da nacionalidade, cultura nacional, pode vir a ser o responsável por sucesso ou insucesso das interações pessoais e profissionais interferindo, por exemplo, no caso sobre estudo, no estilo de tomada de decisão. Tal como descrito na herança administrativa de Bartlett e Ghoshal (1989).

Nevado (2003) aponta a prática de transferências internacionais de recursos humanos como um dos mecanismos mais importantes que as empresas utilizam para desenvolver um sistema internacional de gestão que permita a aculturação, a socialização organizacional e que garanta o aproveitamento das contribuições para o desenvolvimento tecnológico e de penetração de mercado. De forma específica, ligando a questão da transferência com a nacionalidade da tomada de decisão descreve vários estudos de autores alemães que revelam que as transferências internacionais são utilizadas como uma forma direta de coordenação e controle, como transferência de conhecimento e como experiência para os gestores. Especialmente, apontam que vale a pena destacar a aprendizagem organizacional e cultural de expatriados que já detêm conhecimento de outras realidades e culturas locais e organizacionais. Dessa forma, torna-se mais fácil a internacionalização para novas localidades, considerando o conhecimento experiencial desenvolvido por meio das internacionalizações anteriores (SLANGEN; HENNART, 2008; COHEN; LEVINTHAL, 1990; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Casado e Dechandt (2005) descrevem algumas características comportamentais e simbólicas da cultura nacional brasileira, no caso em questão: a pessoalidade, a receptividade, a criatividade e a flexibilidade, com a finalidade de subsidiar a elaboração de programas de preparação para expatriados que venham ao Brasil como país hospedeiro. Os autores acreditam que, além dessa prática ser eficaz, também sensibiliza os próprios brasileiros para o fato de que esses aspectos ocasionam um choque cultural. Echebest et al. (1999) aponta a importância das mudanças de práticas de gerenciamento bem como a exigência de transformação do perfil do gestor em uma pessoa com experiências organizacionais de internacionalização. Frisam a necessidade dos profissionais de Recursos Humanos estarem preparados para trabalhar com as transformações, interagindo com funcionários de todos os níveis e sendo agentes de mudanças com o intuito de preparar esse quadro de pessoas para o mercado emergente. Os autores focam sua abordagem nos atributos individuais que esses profissionais devem ter, a partir das três clássicas dimensões: comportamentos, habilidades e atitudes. Segundo seu estudo, algumas habilidades facilitadoras da internacionalização seriam: dimensionamento do tempo e coordenação de trabalho em equipe. Entre as atitudes pode-se mencionar: predisposição à negociação e a correr riscos, criatividade, e flexibilidade. Finalmente, o quesito experiencial relatado por Johanson e Vahlne (1977) é extremamente importante para uma real contribuição do expatriado na filial: visão da empresa, conhecimento de negócios internacionais, cultura de outros países/vivência internacional, experiência, e especialista com visão sistêmica.

Homem e Dellagnello (2006) chamam a atenção para as necessidades das organizações repensarem e reformularem seus modos de trabalhar por meio de novos arranjos organizacionais. Esses arranjos têm acarretado modificações de ordem tecnológica, estrutural e cultural nas organizações e conduzem a uma série de impactos no trabalho do indivíduo, destacando o papel dos executivos “sem fronteiras”, suas novas práticas, relações e contradições entre os expatriados e as organizações. Eles apontam ainda que o desafio do executivo seja enxergar essa multiculturalidade existente nas organizações, pois é um desenho organizacional que exige dos expatriados uma adaptação a novos costumes, hábitos, crenças e valores em ambientes de culturas diversas, e que podem provocar prazer ou sofrimento, desafio ou confusão. Nesse sentido, surge a necessidade de funcionários expatriados que agreguem mais valor rapidamente, mudando de país, se desapegando da sua terra natal,

interiorizando – ou aceitando – novas crenças, valores e culturas em curto espaço de tempo. Quando o expatriado deixa sua condição familiar conhecida e entra em um ambiente cultural novo, acaba gerando incertezas psicológicas como as vistas anteriormente. Ele tenta buscar um elo com sua pátria e muitas vezes se apegua ao próprio espaço físico do local de trabalho, que é o ambiente mais próximo disso.

As expatriações englobam as exigências do mercado de trabalho atual e tendem a gerar nos executivos todo um conjunto de experiências que acompanham e afetam suas expectativas de crescimento pessoal e profissional; ocasionando riscos de desmotivação e perda do funcionário quando do seu regresso ao país de origem. Assim, Homem e Delagnello (2006) exemplificam como novas práticas de gestão são ricas em oportunidades para mudanças positivas nas organizações e muitos gestores estão tirando vantagens dessas oportunidades, criando novas e eficazes formas organizacionais. O sucesso e a sobrevivência das organizações globais dependem, em muito, dos gestores, principalmente os que são expatriados. Eles têm papel fundamental na disseminação do conhecimento para as subsidiárias pelos seguintes motivos: a) identificam e abrem novos mercados; b) facilitam uma fusão ou aquisição; c) instalam novas tecnologias e sistemas; d) aumentam a participação de mercado ou impedem que os competidores o façam; e) desenvolvem visão de longo prazo de negócios em países estrangeiros; f) transferem conhecimento para profissionais locais e conhecimento dos profissionais locais para outras localidades; g) aprendem e geram idéias inovadoras; e h) geram novos conhecimentos para a organização ou adquirem habilidades que ajudarão no desenvolvimento de lideranças globais.

**Proposta 3:** Quanto maior a prática da aculturação através de transferências internacionais de recursos humanos, mais elevado será o desenvolvimento de comportamentos, habilidades e atitudes nos agentes locais e expatriados que servirão como facilitadores para a inserção de novas práticas de gestão em co-configuração.

### **Conteúdo e processo estratégico no contexto da firma multinacional**

Pela ampla literatura referente ao campo da estratégia observa-se que a análise da estratégia e a sua gestão conduzem à necessidade de conceituações cada vez mais específicas, com finalidades didáticas e padrões referenciais adaptados à atual realidade do foco e da organização em estudo. Apesar da dicotomia conceitual ser criticada, algumas pesquisas apontam para a divisão da análise da estratégia em dois referenciais: o conteúdo estratégico e o processo estratégico. O conteúdo estratégico destaca inicialmente o trabalho de Porter (1986), em que a fonte para a elaboração estratégica está no posicionamento de produtos e mercados. Essa visão demonstra um foco centrado no desenvolvimento da competitividade externa da organização e das variáveis contextuais. Um dos primeiros autores da área que conceituou claramente o conteúdo estratégico é Ansoff (1991), definindo estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Um exemplo de estratégia como regra seria: quais produtos e tecnologias a empresa irá desenvolver, onde e para quem os produtos serão vendidos e como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes. Para o autor, esse conjunto de regras é chamado de estratégia de negócios. Com esse destaque, o conteúdo estratégico foi amplamente analisado na edição especial de verão do *Strategic Management Journal*, de 1987, enquanto posicionamento da empresa em termos de produtos e mercados. A sua intenção administrativa é o adequado desempenho dentro de contexto ambiental variável. Entende-se, portanto, para efeito deste trabalho, que as decisões que envolvem conteúdo estratégico é uma das várias medidas possíveis para se observar as práticas de gestão e suas conseqüências para processo

estratégico. As perguntas que podem aqui ser formuladas dizem respeito a: Quais os efeitos das práticas integradas de gestão entre os agentes locais e expatriados sobre os produtos e mercados da organização; e quais os efeitos dessas práticas integradas sobre os resultados organizacionais?

A combinação desses questionamentos abre campo de conhecimento importante para os estudos sobre estratégia de internacionalização quando as variáveis relativas ao conteúdo estratégico são consideradas como dependentes dos processos estratégicos. Ou seja, de que forma as condições estruturadas, processuais, de gestão e humanas interferem no que diz respeito a produtos, mercados e resultados, pois afetam desde a razão da existência da organização no mercado, sua forma de relacionamento com os seus mercados e as conseqüências dessa atuação.

As pesquisas sobre processo estratégico, por sua vez, ocupam-se menos com o desempenho (CHAKRAVARTY, DOZ, 1992). Para os autores tal posição não elimina a outra, e como destaca a edição especial do *Strategic Management Journal*, de 1992, trata principalmente da forma como as estratégias são eficientemente elaboradas, validadas e implementadas nas empresas, via gerências. O desafio, nessa condição, é a utilização eficiente do processo administrativo por meio das atividades e procedimentos para a elaboração e implementação de boas estratégias.

Até então, o foco estratégico estava nas variáveis relacionadas ao ambiente interno e/ou externo da empresa, entendendo-se como ambiente externo, o ambiente doméstico do setor onde a empresa atua. Combinando o crescimento da liberalização dos mercados e o uso eficiente das tecnologias de comunicação e transporte, emerge o chamado fenômeno global ou a globalização dos mercados. Uma mudança torna-se imperativa tanto no conteúdo quanto no processo estratégico. O foco estratégico é ampliado de um ambiente externo doméstico para um ambiente externo global. O desenvolvimento de competências passa a contar com as vantagens geradas pelas diferentes localizações ou mercados onde as empresas estão inseridas. Logo, a análise estratégica toma um novo rumo.

Nesse sentido, qual é o desafio organizacional que a empresa dita global terá que enfrentar? Como ela estruturará sua rede global para gerar vantagens competitivas globais (KOGUT, 1985) e locais graças às combinações possíveis de vantagens de localização (DUNNING, 1980; 1981; 1988; DUNNING, 1999 *apud* BUCKLEY; GHOURI, 1999). Diferentemente do que foi discutido pelas abordagens econômicas de internacionalização onde a simples inserção em uma localização diferenciada traz vantagens competitivas, o aspecto organizacional enquanto organização das práticas de gestão das diferentes filiais em relação às práticas adotadas pela matriz é o verdadeiro potencializador da eficiência procurada.

A questão da gestão de recursos humanos pelas empresas multinacionais foi e continua sendo amplamente discutida pela literatura. Principalmente o papel do expatriado e sua posterior repatriação gira em torno de uma grande preocupação dentro da área de internacionalização de recursos humanos. Contudo, pouco foi discutido em termos da associação das práticas de gestão patrocinadas pela matriz multinacional e aquelas realizadas pelas respectivas filiais.

### **Avaliando a estratégia de internacionalização**

Os resultados, ou a medida de sucesso da empresa, como parte do conteúdo estratégico não pode mais ser mensurado apenas pelos padrões tradicionais, como porte, crescimento ou lucro. Essas medidas não permitem uma definição clara a respeito do real posicionamento da empresa e sua definição de sucesso organizacional. Para Ansoff (1991) essa consideração

deve se iniciar no estabelecimento dos objetivos organizacionais, no qual esses são padrões que orientam as decisões de conteúdo estratégico, como, por exemplo, a taxa de crescimento da empresa ou o sucesso no desenvolvimento de novos projetos, ou adaptações, em produtos e mercados. Dentro dessa perspectiva, o objetivo de flexibilidade pode eliminar o impacto de contingências negativas: a flexibilidade externa, com relação ao produto e mercado e à flexibilidade interna, com a manutenção de recursos adequados. A utilização de objetivos flexíveis pode se dar mediante a diversificação e a consideração de avanços tecnológicos. Existem outras influências, chamadas não econômicas, que podem ser externas ou internas, também classificadas como objetivos operacionais, responsabilidades e restrições, referidas anteriormente. A influência interna refere-se aos objetivos e às ambições dos participantes da empresa, aos indivíduos e aos seus impulsos, tais como: rendimentos correntes máximos; ganhos de capital; liquidez do patrimônio; responsabilidade social (própria e filantrópica); e atitude individual em relação ao risco. Assim, comenta Ansoff (1991), “[...] o processo de fixação de objetivos é estabelecido pela influência das características do ambiente de produtos e mercados sobre as prioridades internas e externas.” Aqui, as prioridades econômicas são influenciadas por uma série de fatores. Dessa forma, os objetivos realistas não podem ser arbitrados e sim construídos pela interação contínua de objetivos e outras variáveis da estratégia. Nessa concepção, os objetivos podem ser considerados como padrões para decisões a respeito dos produtos e dos mercados da empresa.

Clarke e Monkhouse (1995), nesse contexto, ressaltam a importância da dimensão gerencial, enquanto uma das competências básicas, na efetividade das estratégias e técnicas, a serem implementadas, “... o foco deve estar em se fornecer aos gerentes as ferramentas para transmitir, com medidas, um significado real a todas as partes interessadas e poder ser usadas como ferramentas para motivar a direção, a assessoria e os investidores na busca de melhoramentos e inovações.” Para que as empresas sejam dirigidas para o sucesso no futuro, os autores destacam o que consideram como os elementos centrais das competências básicas: ser necessário que as empresas se comuniquem mais de perto com os seus participantes externos e internos e monitorem a sua capacidade de inovar.

Dentro da estrutura da rede global, comunicação é essencial. Contudo, para que a comunicação possa ser efetiva, uma linguagem comum é necessária. A grande questão gira em torno de como organizar essa linguagem global, tanto em termos de gerentes-expatriados em contato com gerentes locais, como da matriz em relação às filiais. Para isso, dois elementos são extremamente relevantes dentro da análise: a distância cultural e a distância organizacional que, como visto, é estudado por meio da herança administrativa da empresa discutida por Bartlett & Ghoshal (1989).

**Proposta 4:** As práticas de gestão em co-configuração entre agentes locais e expatriados ajudam na redução das distâncias psíquica e organizacional dentro da firma multinacional, alavancando a efetividade da estratégia de internacionalização, aumentando o potencial inovador da empresa e conseqüentemente gerando resultados globais positivos.

## Conclusão

A preocupação da relação entre o processo estratégico e o conteúdo estratégico deste trabalho é salientada pela pergunta de pesquisa proposta: De que forma as práticas relacionais entre os gestores locais, ligados às filiais, e os gestores expatriados, destinados pela matriz para a inserção da filial, afetam as práticas de gestão e o conteúdo estratégico das empresas multinacionais? A fim de responder à questão central do estudo e igualmente verificar as quatro propostas apresentadas durante a discussão teórica, quatro questões específicas são

propostas. Tais questões podem ser alvo de investigação qualitativa para a adequada elaboração de escalas que possam permitir pesquisas quantitativas em populações organizacionais mais amplas.

1. Como pode ser caracterizado o processo de internacionalização das empresas pesquisadas? Entende-se aqui a explicitação inicial do processo de internacionalização pelo modelo genérico proposto pela teoria comportamental de internacionalização da Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Questões referentes ao conteúdo estratégico praticados pelas empresas antes do encaminhamento dos gestores expatriados contribuem para o entendimento mais amplo do processo de internacionalização. Informações como quais os produtos, mercados e resultados contribuem para esse fim.
2. Quais as práticas de gestão utilizadas antes do processo de integração entre os gestores locais? Esta questão está relacionada às práticas de gestão através dos métodos e instrumentos e modos de gestão e aprendizagem observados nos conceitos da estratégia enquanto prática, bem como à distância da herança psíquica e organizacional de gestão entre as empresas dos países envolvidos no processo de internacionalização, principalmente no momento que a matriz decide implementar a sua filial via aquisição ou *greenfield* as suas práticas de gestão. Nesse sentido, a distância, presente na herança administrativa engloba um conjunto de valores e crenças organizacionais difíceis de serem modificados no curto prazo. Nesta mesma questão pode-se explorar os diferentes graus de multinacionalidade de Howard Perlmutter (PERLMUTTER, 1969; CHAKRAVARTHY; PERLMUTTER, 1985) através do perfil EPG (etnocêntrico, policêntrico e geocêntrico).
3. Quais são os fatores facilitadores e limitadores das práticas relacionais entre os gestores locais e expatriados? As práticas relacionais dos gestores podem ser entendidas, nesta questão, como as ações gerenciais que buscam decisões o orientar as ações da organização em termos de elaboração, validação e implementação das estratégias que envolvem condições e problemas relacionados a produtos, mercados e a relação entre ambos (CHAKRAVARTY; DOZ, 1992). A questão deve adotar a perspectiva da estratégia enquanto prática, aproximando-se dos recursos da sociologia para fundamentar o conceito de prática social (Whittington, 2004; Whittington et al., 2003). Como suporte a essa condição deverão ser utilizadas as Teoria da Atividade e da Aprendizagem de Engeström (1999; 2001; 2004), e a psicologia sócio-histórica, visando privilegiar a natureza cultural da investigação pretendida. Nessa fase da pesquisa deve ficar claro como se desenvolvem as competências e os arranjos organizacionais específicos para se fazer frente às necessidades estratégicas da organização. Como o campo do trabalho é organizado de forma a romper com as práticas do passado da filial e até mesmo da matriz? Quais as mudanças que ocorreram em termos de comportamentos, habilidades e atitudes nos agentes locais e expatriados? Quais as situações que envolvem assimilação, integração, separação e desaculturação nas atividades integradas dos gestores? Além disso, busca-se também responder quem são os sujeitos da aprendizagem e porque, o que, e como eles aprendem.
4. Quais são as práticas relacionais efetivas e de que forma as práticas relacionais de gestão afetam o conteúdo estratégico e os resultados das empresas multinacionais? Como visto anteriormente, a combinação desses questionamentos abre campo de conhecimento importante para os estudos sobre estratégia de internacionalização quando as variáveis relativas ao resultado estratégico são consideradas como dependentes das condições envolvidas nas práticas relacionais dos gestores. Ou seja,

de que forma as condições estruturadas, processuais, de gestão e culturais interferem no que diz respeito a produtos, mercados e resultados, pois afetam desde a razão da existência da organização no mercado, sua forma de relacionamento com os seus mercados e as conseqüências dessa atuação. De que forma o foco estratégico é ampliado de um ambiente externo doméstico para um ambiente externo global em termos de integração entre os diferentes gestores locais e expatriados? O desenvolvimento de competências passa a contar com as vantagens geradas pelas diferentes localizações ou mercados onde as empresas estão inseridas? Nesse sentido, qual é o desafio organizacional que a empresa dita global terá que enfrentar? Como ela estruturará suas condições organizacionais de gestão para gerar vantagens competitivas globais (KOGUT, 1985) e locais tendo em vista às combinações possíveis de vantagens de sua organização interna entre os diferentes agentes? Aqui o aspecto organizacional enquanto organização das práticas de gestão das diferentes filiais em relação às práticas adotadas pela matriz é o verdadeiro potencializador da eficiência procurada. Quais são as práticas de gestão de recursos humanos quanto aos locais e os expatriados? O resultado ou a medida de sucesso utilizada pela empresa, como parte do conteúdo estratégico, deve ser descrita pela expectativa dos agentes envolvidos no processo de internacionalização.

Acredita-se que através das pesquisas empíricas oriundas da aplicação desse trabalho, as empresas multinacionais poderão compreender melhor o processo de transferência de práticas de gestão. Dessa forma, elas poderão atingir resultados positivos de forma mais rápida e efetiva. Igualmente, no campo teórico, a associação de diferentes teorias presentes em diferentes áreas da gestão estratégica e internacional assim como da sociologia e psicologia contribuem para ampliar o escopo e visão presentes nas pesquisas sobre os conflitos entre agentes locais e expatriados da multinacional. O presente ensaio teórico agrega ainda um novo fator a essa discussão, ou seja, o resultado obtido através da transferência das práticas gerenciais.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, p. 209–231, 1993.
- ANDERSSON, C. e LUNDSTROM, F. Evaluating emerging markets: Swedish MNCs and their evaluation behaviour. Uppsala University, Master Thesis, 2007.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.
- ANSOFF H., Igor. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas, 1991, 265p.
- BARTLETT, C. e GHOSHAL, S. *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, Chicago: Irwin, 1995.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press., 1989.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms. *European Journal of Marketing*, v. 29, p. 60-75, 1995.
- BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of small-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 93–98, 1977.
- BORINI, F.M. Processos de Acluturação em Aquisições Internacionais – Estudo de Caso. VII SEMEAD - FEA-USP. 2004.

- BREWER, P. Psychic distance; international market selection. Australian firms. *Australian Journal of Management*, 2007.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.
- BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. *The Future of the Multinational Enterprise*. Homes & Meier: London, 1976.
- CALORI, R.; LUBATKIN, M.; VERY, P. e VEIGA, J. F. Modelling the origins of nationally-bound administrative heritages: A historical institutional analysis of French and British firms. *Organization Science*, v. 8, n. 6, p. 681-696, 1997.
- CASADO, T.; DECHANT, S. G. Dimensões da Cultura Brasileira na Visão dos Expatriados. In: CLADEA Asamblea Anual 2005 - Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración, 2005, Santiago. *CLADEA Asamblea Anual 2005*. Santiago : CLADEA, 2005. v. 1. p. 1-15.
- CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. *European Research*, Brentford, v.8, n.6, p.273-281, 1980.
- CHAKRAVARTHY, A. e PERLMUTTER, H. Strategic planning for a global economy. *Columbia Journal of World Business*, v. 20, n. 2, p. 3-10, 1985.
- CHAKRAVARTHY, B.S. e DOZ Y. Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal. *Strategy Management Journal*, Special issue, v.13, p. 5-14, 1992.
- CHETTY, S. e CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: A traditional versus a 'born-global' approach. *Journal of International Marketing*, v. 12, p. 57-81, 2004.
- CLARKE, T.; MONKHOUSE, E. Finalidade e Desempenho da Empresa. In: *Repensando a Empresa*. Editado por CLARKE, Thomas e MONKHOUSE, Elaine. São Paulo: Pioneira, 1995, p.1-48
- COHEN W. e LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, March, p.128-152, 1990.
- COLLIS, D. J. A resource-based analysis of global competition: The case of the bearings industry. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 49-68, 1991.
- CZINKOTA, M.R. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*, Praeger: New York, 1982.
- DONALDSON, L. Teoria da Contingência Estrutural. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Orgs). *Handbook de Estudos Organizacionais*, v. 1. São Paulo: Atlas, 2006. p. 104-131.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of international business studies*, v. 11, n. 1, p.9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. *International production and the multinational enterprise*. London: Allen and Unwin, 1981.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19/1, p.1-31. 1988.
- DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez. *The internationalization of the firm*. Oxford: Thomson, 1999, p. 61-79.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, v. 9, p. 163-190, 2000.
- DUNNING, J. H. The key literature on IB activities: 1960-2000. In: BREWER, T. *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2003.
- ECHEVESTE, S. et. al., Perfil do Executivo no Mercado Globalizado, RAC, 1999 p. 167-186.

- ELLIS, P. D. Does psychic distance moderate the market size-entry sequence relationship? *Journal of International Business Studies*, v. 39, p. 351-369, 2008.
- ENGESTRON, Y. Expansive Learning at Work: Toward an Activity Theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, v. 14, n. 1, 2001.
- ENGESTRON, Y. New Forms of Learning in Co-Configuration Work. *Journal of Workplace Learning*; v. 16, n. 1-2, p. 11-21, 2004.
- ENGESTRON, Y.; KEROSUO, H. Boundary Crossing and Learning in creation of new work practice. *Journal of Workplace Learning*, v. 15, n. 7/8, 2003.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters. *Harvard Business Review*, v. 79, p. 137-47, 2001.
- HOMEM, I. D.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais e os desafios para os expatriados. *RAE-Eletrônica*, v. 5, n. 1, 2006.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J. e WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalisation of the firm: Four Swedish case studies. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.
- KEDIA, B. L. e MUKHERJI, A. Global managers: developing a mindset for global competitiveness. *Journal of World Business*, v. 34, n. 3, p. 230-251, 1999.
- KOGUT, B. International Management and Strategy. In: Pettigrew, A.; Thomas, H.; Whittington, R. ed. *Handbook of Strategy and Management*. London: Sage Publications, 2002.
- KOGUT, B. Country Capabilities and the Permeability of Borders. *Strategic Management Journal*, Special Issue, v. 12, p. 33-48, 1991.
- KOGUT, Bruce. Designing global strategies: comparative and competitive value-added chains. *Sloan management review*, v. 26, n. 4, p. 15-28, Summer 1985.
- LEVY, O.; BEECHLER, S.; TAYLOR, S.; BOYACIGILLER, N. A. What we talk about 'global mindset': managerial cognition in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 231-258, 2007.
- MANEV, I. M. e STEVENSON, W. B. Nationality, cultural distance, and expatriate status: effects on the managerial network in a multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 2, p. 285-303, 2001.
- MURTHA, T. P.; LENWAY, S. A.; BAGGOZI, R. P. Global mindsets and cognitive shift in a complex multinational corporation. *Strategic Management Journal*, v. 19, n. 2, p. 97-114, 1998.
- NADKARNI, S.; PEREZ, P. D. Prior conditions and early international commitment: the mediating role of domestic mindset. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 1, p. 160-176, 2007.
- NADOLSKA, A.; BARKEMA, H. G. Learning to internationalise: the pace and success of foreign acquisitions. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 1170-1186, 2007.
- NEVADO, P.P. A Opção Expatriado-Local na Gestão de Topo das Subsidiárias das Empresas Multinacionais. O Caso das Subsidiárias Portuguesas de Empresas Alemãs, *ISEG-UTL*, 2003.
- PEDERSEN, T. e PETERSEN, B. Learning about foreign markets: Are entrant firms exposed to a 'shock effect'? *Journal of International Management*, v. 12, p. 103-123, 2004.
- PERLMUTTER, Howard V. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia journal of world business*, v. 4, n. 1, p9-19, Jan./Feb. 1969.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Métodos para Análise de Indústrias e da Concorrência*. RJ: Campus, 1986, 362p.

- REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of Internationalization Business Studies*, Basingstoke, v.12, n.2, p.101-112, Fall, 1981.
- RITOSSA, C. A internacionalização de cooperativas agropecuárias: um estudo multi método das cooperativas paranaenses. Curitiba: UFPR. Dissertação de Mestrado, 2008.
- ROGOFF, B. *A natureza cultural do desenvolvimento humano*. Porto Alegre: Artmed, 2005.
- ROOT, F.R. *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books, 1994.
- RUGMAN, A. M. e VERBEKE, A. A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n. 4. p. 761-771, 1992.
- SLANGEN, A. H. L. e HENNART, J-F. Do multinationals really prefer to enter culturally distant countries through greenfields rather than through acquisitions? The role of parent experience and subsidiary autonomy. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 3, p. 472-490, 2008.
- STOTTINGER, B. e SCHLEGELMILCH, B. Explaining export development through psychic distance: enlightening or elusive? *International Marketing Review*, v. 15, p. 357-372, 1998.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. *Strategy Content Research*. England: SMJ, Summer Special Issue, 1988, v.9.
- STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL. *Strategy Process Research*. England: SMJ, Summer Special Issue, 1992, v.13.
- WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. In: BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez. *The internationalization of the firm*. Oxford: Thomson, 1999, p.83-98.
- WHITTINGTON, R. Estratégia Após o Modernismo:recuperando a prática. *RAE*, v. 44, n. 4, 2004.
- WHITTINGTON, R.; JARZABKOWSKI, P.; MAYER, M.; MOUNOUD, É.; NAHAPIET, J.; ROULEAU, L. Taking Strategy Seriously: Responsibility and reform for an Important Social Practice. *Journal of Management Inquiry*, v. 12, n. 4, p.396-409, Dezembro, 2003.
- YIN, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. CA: Sage Publications, 1987, 7º ed.
- ZALAN, T. e LEWIS, G. Administrative heritage: an exploratory study of large Australian firms. *Australian Journal of Management*, 2006.