10.5902/198346597443

COMO EMPRESAS CONSOLIDAM A PRESENÇA EM MERCADOS ESTRANGEIROS? CONSIDERAÇÕES SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

How to Consolidate Business Presence in Foreign Markets? Considerations about the Internationalization Process

Recebido 13/09/2012
Aceito 14/12/2012

Flavia Luciane Scherer [1]

RESUMO

O presente artigo, de natureza teórica, pretende levantar considerações relativas à internacionalização de empresas, com ênfase nas questões subjacentes à manutenção e ao crescimento de suas operações, no mercado externo. No ambiente acadêmico, rapidamente foi percebido que o incremento do processo de globalização levou a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse no estudo do fenômeno da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo. Neste artigo, procedeu-se à apresentação de abordagens ao estudo da internacionalização, o que levou à conclusão de que os estudos ora referenciados – nos campos da teoria organizacional e marketing/negócios internacionais – não apresentam, plenamente, construções teóricas que permitam investigar a consolidação como etapa final no processo de internacionalização. Acredita-se ser oportuna a busca de variáveis e indicadores que levem à adequada caracterização e análise desse período. Entender como empresas mantiveram-se atuando no exterior, de forma lucrativa, pode gerar insighst úteis ao planejamento de ações para estímulo à internacionalização, além de proporcionar o necessário avanço do corpo de conhecimentos teóricos acerca do tema.

Palavras-chave: Processo de internacionalização. Mercados estrangeiros. Negócios.

[1] Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Professora Adjunta do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Rio Grande do Sul, Brasil. E-mail: fscherer@smail.ufsm.br.

ABSTRACT

This theoretical article aims to raise considerations regarding the internationalization of companies, with emphasis on issues underlying the maintenance and growth of its operations in foreign markets. In the academic environment, was quickly perceived that increased globalization has led to new perspectives in terms of companies' performance in a context of high competition. This movement propelled the growing interest in the study of the phenomenon of globalization and the processes involved in the management of companies operating in foreign markets. In this article, we proceeded to the presentation of approaches to the study of internationalization, which led to the conclusion that the studies referenced - in the fields of organizational theory and marketing / international business - do not present theoretical constructs that allow the invetigation of the consolidation as the final step in the internationalization process. It seems to be the timely pursuit of variables and indicators that lead to proper characterization and analysis of this period. Understand how companies remained working abroad, profitably, can generate useful insighst to planning for stimulus to internationalization, as well as providing the necessary advancement of the body of theoretical knowledge about the subject.

Keywords: *Internationalization Porcess. Foreingn Markets. Business.*

1 INTRODUÇÃO

Rápidas movimentações de fatores econômicos – trabalho, capital, produtos, – têm evidenciado o célere incremento do processo de globalização, provocando fortes impactos sobre a sociedade mundial como um todo e, em especial, sobre as empresas e seus negócios, através do intercâmbio da produção e dos serviços. O debate em torno da globalização é bastante complexo, dados os múltiplos aspectos intervenientes em seu contexto e tem-se intensificado fortemente, impulsionando novas correntes teóricas.

Com a publicação de "A Globalização e seus Malefícios", Stiglitz (2002) adicionou luz aos debates, ao criticar fortemente o modelo de globalização ora vigente. Para ele, "a globalização hoje não está dando certo para muitos dos pobres do mundo. Não está dando certo para grande parte do meio ambiente. Não está dando certo para a estabilidade da economia mundial" (Stiglitz, 2002, p.263). Sob outras perspectivas, tem-se argumentado que os efeitos positivos da globalização são extremamente favoráveis ao desenvolvimento econômico mundial, por propiciarem o incremento de qualidade e a melhoria nos formatos gerenciais, pilares fundamentais para a competitividade das empresas. Decorrente dessa linha de análise, adquire maior consistência a expectativa de que empresas mais competitivas possam melhor investir seus recursos, proporcionando desenvolvimento aos países nos quais efetivam suas atividades, além de suas operações domésticas.

Sobre a globalização, muitas conceituações já foram elaboradas, oriundas de diversas áreas de conhecimento. Para Reddy e Vyas (2004, p.166):

> Globalização significa rápido movimento dos fatores econômicos tais como capital, trabalho, tecnologia, produtos e serviços e integração de economias mundiais através de fluxos financeiros e comerciais. Também se refere ao movimento de pessoas (trabalho) e conhecimento (tecnologia), através de fronteiras internacionais.

A intensificação dos fluxos comerciais e financeiros entre países costuma ser apresentada como característica importante do fenômeno da globalização tal como hoje se apresenta. Seliger (2004, p.6), ao abordar os sentidos atribuídos à palavra globalização, aponta que, em termos de relações econômicas, pode-se falar em um processo de "globalização permanente", uma vez que ele remonta à antiguidade e à origem do comércio e faz parte do caráter dinâmico da economia. Para esse autor, "o processo de globalização pode ser entendido como o interjogo

de mudanças tecnológicas, econômicas e políticas, levando a novos padrões de comércio e investimento no mundo" (SELIGER, 2004, p.6).

Como parte da globalização, a internacionalização dos negócios tem gerado impactos econômicos e sociais de diferentes naturezas. Em relação à atuação empresarial, o cenário tornou-se mais competitivo, fazendo com que organizações procurassem alternativas estratégicas que garantissem a sobrevivência de seus negócios. Para muitas empresas de atuação doméstica, ir ao mercado externo passou a ser uma opção para fazer frente aos desafios que se apresentaram.

A importância da internacionalização de empresas para o desenvolvimento econômico de um país é questão destacada tanto em círculos acadêmicos quanto em outros espaços de debate. A respeito do tema, Balbi (2004) afirma que

> a internacionalização das empresas é importante, pois dá fôlego à economia no longo prazo. Quando uma empresa migra, arrasta consigo seus fornecedores, consultores e prestadores de serviço, numa reação em cadeia. Elas ganham solidez e alavancam o crescimento.

No Brasil, sucessivos governos têm procurado intensificar a participação nacional no comércio exterior, seja através da promoção das exportações ou por meio de esforços de maior comprometimento, como é o caso do investimento direto no exterior. A esse respeito, o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) incluiu dentre as metas do governo brasileiro "promover a internacionalização de empresas brasileiras" e "estímulo à criação de subsidiárias comerciais e/ou industriais de empresas brasileiras no exterior" (BRASIL, 2003). Para viabilizar o alcance das metas, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) criou linha de crédito exclusiva para financiar a internacionalização.

Embora ocupe papel estratégico no desenvolvimento econômico de um país, no Brasil o processo de internacionalização de empresas ainda é considerado incipiente e lento, o que já motivou a realização de estudos sobre as razões pelas quais o empresário brasileiro não se volta – de modo mais intenso – para o mercado externo[2]. Apesar dos esforços já realizados, os estudos que tratam da internacionalização de firmas brasileiras ainda não são numerosos (ARBIX, SALERMO E DE NEGRI, 2004).

No ambiente acadêmico, rapidamente foi percebido que o incremento do processo de globalização levou a novas perspectivas em termos da atuação das empresas em um contexto de elevada competição. Tal movimento impulsionou o crescente interesse acadêmico no estudo do fenômeno da internacionalização e dos processos envolvidos na administração de empresas com atuação no mercado externo. Para Douglas e Craig (1992), foram questões gerenciais e estratégicas que passaram a receber maior atenção dos pesquisadores.

Em relação aos estudos internacionais, percebe-se, ainda, um vasto campo a ser palmilhado pela academia. Sobre a relativa falta de consolidação teórica, Lecraw e Morrison (1996, p.76) apontam que "como um campo de pesquisa, gestão estratégica internacional está em sua infância. Está fortemente baseada em dois campos relacionados – negócios internacionais e gestão estratégica – ambas disciplinas emergentes em seu próprio campo". No entendimento de Dunning (1996), conhecer o papel da gestão estratégica das corporações transnacionais é um dos desafios futuros para a teoria que trata desses empreendimentos. Além da gestão estratégica, o estudo das alianças cooperativas, a análise de redes, e a dinâmica da produção internacional são os demais desafios apontados pelo autor (DUNNING, 1996).

Outra lacuna em termos da consolidação teórica dos estudos relativos à gestão de multinacionais está na relativa ausência de pesquisas que privilegiem o estudo da etapa de crescimento e consolidação pós-entrada no mercado externo. Acredita-se ser oportuno investigar

[2] Iglesias e Motta Veiga (2002) apresentam os estudos de Dias (1994), Brasil et al. (1996) e BNDES (1995), nos quais motivações e barreiras ao investimento externo brasileiro são descritas e avaliadas. Ver também Rocha (2003).

como empresas se mantêm e crescem em mercados internacionais, avançando além do entendimento dos fatores relativos à entrada propriamente dita. Assim, vai-se ao encontro da observação de Douglas e Craig (1989) ao verificarem que o foco principal dos estudos em estratégia de marketing internacional tem recaído sobre a discussão do estágio inicial de entrada em mercados internacionais, sendo necessário avançar nas fronteiras da consolidação. Na mesma linha de argumentação, pode-se acrescentar a perspectiva de Mata e Portugal (2004, p. 297), os quais enfatizam que "entrada e penetração de mercado pós-entrada são dois lados da mesma moeda" e destacam a importância de colocar ênfase sobre o período pós-entrada ao invés de focar somente no momento de entrada em mercados externos.

Considerando as observações prévias e tendo como pano de fundo a crescente internacionalização dos negócios, o presente artigo se propõe a levantar considerações relativas à internacionalização de empresas, com ênfase nas questões subjacentes à manutenção e ao crescimento de suas operações, no mercado externo. Busca-se, através desse artigo, trazer à luz a necessidade de que sejam incrementados os estudos sobre a gestão estratégica de empresas cujo processo de internacionalização possa ser considerado consolidado.

Para tanto, procedeu-se à argumentação dos eixos teóricos que comporão as bases necessárias à posterior realização de estudo de campo. Assim, nas seções subsequentes, serão expostos os temas relativos à internacionalização de empresas sob as perspectivas dos estudos organizacionais e de marketing / negócios. Adicionalmente, a perspectiva de que internacionalizar é uma escolha estratégica também é desenhada para, a seguir, passar-se às considerações finais.

2 MARCO TEÓRICO

O desenvolvimento do presente artigo será pautado pela apresentação de dois aspectos. O primeiro deles trata do estudo da internacionalização de empresas sob as abordagens da teoria organizacional e da teoria de marketing e/ou negócios internacionais. Entende-se ser oportuno verificar quais são os principais delineamentos teóricos desenvolvidos sob cada uma dessas vertentes teóricas e qual olhar é dado ao processo de internacionalização.

O segundo tema assenta-se sobre a perspectiva de que a entrada em mercados externos pode ser entendida como o resultado de decisões estratégicas, as quais movem uma empresa através de diferentes e sucessivos estágios em seu processo de internacionalização. Em cada fase, novos desafios estratégicos e prioridades decisórias serão encontrados (Douglas e Craig, 1989), de modo que tais prioridades devem ser entendidas no contexto particular de cada empresa analisada.

Feitos esses esclarecimentos preliminares, passa-se, então, à apresentação propriamente dita desses dois eixos teóricos.

2.1 A internacionalização de empresas sob diferentes perspectivas teóricas

Nesta seção, serão sumarizadas as principais abordagens relativas à internacionalização de empresas, oriundas da teoria organizacional e da teoria de marketing/negócios internacionais.

2.1.1 – A teoria organizacional e a internacionalização de empresas

O campo de estudos organizacionais tem-se ocupado com o entendimento de como empresas multinacionais se organizam e resolvem suas tarefas gerenciais. Autores como Bartlett (1986,1989), Doz (1978, 1980, 1981, 1984, 1987, 1988), Ghoshal (1987, 1990), Hedlund (1986, 1990), Prahalad

(1976, 1980) e outros – através das suas parcerias na realização de estudos – têm contribuído para o desenvolvimento e maturação dos estudos relativos à gestão de companhias multinacionais.

A fim de avaliar a aplicabilidade da teoria organizacional ao campo de estudos das multinacionais, Doz e Prahalad (1991) empreenderam uma revisão das teorias centrais com a perspectiva de analisar em que medida essas teorias contribuem para o entendimento das tarefas envolvidas na gestão das demandas específicas das multinacionais. O primeiro grupo de teorias analisadas está na abordagem econômica e compreende, na perspectiva de Doz e Prahalad (1991, p.148), a análise da *teoria dos custos de transação* e a *teoria da agência*. Para os autores, a teoria dos custos de transação fornece um poderoso ponto de partida para analisar escolhas entre formas institucionais, o que a torna útil no estabelecimento de fronteiras eficientes de uma multinacional. No entanto, acreditam que sua utilidade para pesquisa sobre processos gerenciais é limitada por suas pressuposições simplificadas inerentes à categoria "hierarquia" e por seu foco primário sobre as transações como unidades de análise. Acrescentam, ainda, que, em razão de seus pressupostos a respeito do ser humano e das organizações, a própria teoria proíbe seu uso para analisar questões gerenciais.

Sobre a teoria da agência, os autores afirmam que é baseada em pressupostos muito restritivos e culturalmente limitados, além de uma formulação excessivamente limitada a respeito do trabalho de uma organização. Em conseqüência, sua aplicabilidade à pesquisa sobre questões gerenciais também é limitada (DOZ E PRAHALAD, 1991).

Ainda em relação à abordagem econômica, é oportuno incluir outras perspectivas, não tratadas pelos autores em seu estudo original – uma vez que o foco esteve restrito ao campo da teoria organizacional. Adicionalmente, verifica-se que os estudos de natureza econômica foram, possivelmente, os primeiros a tratar de questões relativas às multinacionais. Jones (1996, p. 3) descreve que, quando as transnacionais foram identificadas – pela primeira vez – por economistas na década de 1960, assumiu-se (com notáveis exceções) que elas eram um fenômeno pós-1945 originado nos Estados Unidos.

A pesquisa sobre companhias multinacionais, sob a perspectiva da teoria econômica, afilia-se a diferentes correntes, as quais foram descritas por Dunning (1996). Segundo esse autor, a teoria da corporação transnacional e das atividades relativas às transnacionais é recente em termos de sua origem, tendo as expressões "empreendimento multinacional" e "corporação transnacional" sido cunhadas entre a metade da década de 1960 e o princípio da década de 1970. Antes disso, as firmas que tinham estabelecido atividades com valor agregado fora de suas fronteiras nacionais eram referidas como firmas multi-territoriais (Bye, 1958) ou, mais usualmente, como firmas engajadas com investimento direto no exterior (HYMER, 1960; VERNON, 1993; DUNNING, 1996).

Para Dunning (1996), as escolhas feitas por pesquisadores de multinacionais dependem do tipo de questão que estão preocupados em responder. Assim, é explicado que alguns autores assumem uma perspectiva essencialmente macroeconômica e se preocupam em entender por que países se envolvem com investimento direto no exterior. Para responder aos seus questionamentos, costumam tomar como ponto de partida os modelos neoclássicos de comércio, estendendo-os para explicar o volume e o padrão da produção estrangeira (DUNNING, 1996). Outros economistas demonstram maior interesse na compreensão do comportamento de empresas individuais, e fazem uso da teoria da firma doméstica para explicar a existência e o crescimento de corporações transnacionais.

Por fim, existe um terceiro grupo de economistas que se preocupa em entender por que firmas de uma nacionalidade são mais hábeis para penetrar mercados estrangeiros do que as firmas nativas localizadas naqueles mercados, e por que desejam controlar atividades de valor agregado fora

de suas fronteiras nacionais. Esse grupo busca na teoria da organização industrial e das estruturas de mercado as bases conceituais para desenvolver suas investigações (DUNNING, 1996).

Reconhecer a existência de diferentes enfoques é importante para entender como os estudos de base econômica têm sido conduzidos e quais são as respostas que se propõem a dar. Para o autor, não existe uma única explicação correta para a produção internacional, mas somente uma resposta correta para questões particulares, que ajudam a ampliar a compreensão sobre o padrão de propriedade e localização de firmas fora de suas fronteiras nacionais (DUNNING, 1996).

Em relação à abordagem econômica ao estudo das multinacionais, vê-se em Dunning (1988) um estudioso de grande influência (Douglas e Craig, 1992), tendo sido ele o autor do paradigma eclético da produção internacional, o qual, na visão de Iglesias e Motta Veiga (2002) é a principal orientação dos estudos de base econômica. O paradigma eclético foi proposto originalmente por Dunning em 1976 durante uma apresentação no Simpósio Nobel em Estocolmo. Explica o autor que

> a intenção era oferecer uma estrutura holística pela qual fosse possível identificar e avaliar a importância dos fatores que influenciam o ato inicial de empreendimentos para a produção estrangeira e o crescimento dessa produção (Dunning, 1988, p.1).

Para o autor, a escolha pela palavra "eclético" ocorreu para abranger a ideia de que uma completa explicação das atividades transnacionais de empresas necessitava basear-se em várias correntes da teoria econômica e que o investimento direto no exterior seria apenas um dos possíveis canais do envolvimento econômico internacional.

O paradigma eclético identifica três determinantes da produção internacional, entendidos como vantagens: de localização – oferecidas pelo país; de propriedade – relativas às capacidades específicas da firma (incluindo ativos intangíveis); e de internalização – que indicam que se os custos de "fazer" ao invés de "transferir" a fabricação a um produtor local forem menores que os custos de transação associados, a empresa internalizará a produção no mercado externo.

Embora esteja calcado em bases econômicas, Dunning (1988, p.24) advoga em favor da utilidade e da robustez do paradigma eclético para explicar e analisar não somente a racionalidade econômica da produção internacional, mas também muitos impactos e aspectos organizacionais relacionados à atividade de empresas multinacionais. Nesse sentido, o autor acredita que "conceitualmente, existem paralelos próximos entre os princípios centrais do paradigma e a moderna teoria de estratégia de negócios" (DUNNING, 1998, p. 24).

Para explicar tal afirmação, o autor sugere que a expressão "vantagem competitiva" pode ser interpretada como vantagens específicas da propriedade. A vantagem comparativa de países é semelhante à sua proposição de vantagens específicas de localização. Comparativamente, Dunning (1988, p.27) entende que

> o enfoque de estratégia de negócios dá maior ênfase para o posicionamento de firmas nos setores em que competem, enquanto que o paradigma eclético coloca maior destaque sobre a forma organizacional dos relacionamentos transacionais.

Na avaliação do referido paradigma, Johanson e Vahlne (1990) consideram que ele tem alto valor explanatório para casos de empresas "globais" (aquelas que têm experiência em várias regiões do mundo), pontuam que os suportes teóricos dessa abordagem assumem que os tomadores de decisão têm acesso à informação perfeita – o que, por extensão, torna-a racional (pressuposto do qual discordam) – e, por fim, avaliam tal paradigma como estático em sua natureza, na medida em que não dá respostas a mudanças evolucionárias pelas quais uma firma pode

passar na tentativa de internacionalizar seus negócios.

Encerrada a descrição das teorias relativas à abordagem econômica, volta-se, novamente, à estrutura de análise proposta por Doz e Prahalad (1991). O segundo grupo de teorias analisadas pelos autores está organizado sob a classificação de teorias sobre adaptação ambiental e envolve três vertentes principais: *ecologia populacional*, *teoria institucional* e modelos de *diferenciação-integração (teorias contingenciais)*.

Sobre a ecologia populacional, os autores afirmam que o nível de agregação de sua teoria – populações de organizações – diz pouco a respeito de porque ou como companhias falham no processo de adaptação, quando comparada à literatura sobre processo gerencial. O fato é que a ecologia populacional não considera questões gerenciais, mas questiona sua importância (DOZ E PRAHALAD, 1991).

A teoria institucional, na perspectiva dos autores, é bastante consistente em sua abordagem ao fenômeno organizacional. A carência de uso explícito da teoria institucional no estudo das multinacionais pode refletir a "juventude" da teoria, a falta de uma base disciplinar para muitos estudiosos das multinacionais e as diferenças metodológicas e epistemológicas entre pesquisadores da teoria institucional e pesquisadores clínicos que trabalham sobre a gestão de multinacionais.

A respeito da teoria contingencial, os autores observam que ela claramente influenciou a pesquisa sobre multinacionais, indo além da aplicabilidade óbvia da estrutura diferenciação-integração aos dilemas gerenciais dessas organizações. Para Doz e Prahalad (1991), a linguagem na qual a teoria contingencial foi desenvolvida forneceu os construtos conceituais – nível intermediário – que permitiram ligar teoria e enfoque fenomenológico à gestão de multinacionais. Para alguns, a influência dessa teoria poderia ter sido excessiva, limitando o progresso em pesquisas sobre multinacionais.

Relacionamentos de poder e adaptação organizacional são o terceiro grupo de teorias avaliadas por Doz e Prahalad (1991), no qual os autores destacam que a *teoria de poder e dependência de recursos* apresenta pressupostos mais realistas a respeito da natureza das organizações e dos seres humanos e possui um potencial de aplicação bastante claro. Entretanto, os ganhos em realismo e aplicabilidade oferecidos pela teoria de poder e dependência – quando comparados às outras correntes da teoria organizacional aplicadas às multinacionais –, trazem perdas de simplicidade e poder teórico.

O quarto e último grupo analisado pelos autores aborda a teoria sobre *aprendizagem organizacional*, a qual, na perspectiva de Doz e Prahalad (1991) está ainda em sua infância. Para eles, o limite da aplicabilidade da literatura sobre aprendizagem organizacional é sua natureza livre em termos de conteúdo, ou seja, o objeto de aprendizagem ainda resta indefinido. Em razão disso, propõem que mais pesquisas são necessárias para compreender processos de aprendizagem em geral e sua aplicação às multinacionais.

À guisa de conclusão, pode-se afirmar que Doz e Prahalad (1991, p.156) procuraram sistematizar as contribuições dadas ao estudo das multinacionais por teóricos organizacionais, oriundos de diferentes tradições. Na avaliação dos autores, essas teorias, – com exceção da teoria contingencial –, falham na operacionalização de um modelo ou estrutura que as fortaleça no nível de operacionalização de construtos, pois são fracas na ligação entre teoria e análise empírica.

Com a descrição de tal quadro, os autores pretendem demonstrar a necessidade de que seja proposto um novo paradigma para o desenvolvimento da pesquisa sobre a gestão de multinacionais. O trabalho dos autores tem o mérito de tentar construir uma estrutura unificada para o estudo da gestão de multinacionais, grandemente baseada nos trabalhos de seus principais expoentes, – assim entendidos pelos autores –, representados por Prahalad, Doz, Bartlett, Ghoshal, Hedlund, Hamel e outros que seguem o mesmo enfoque de pesquisa (DOZ E PRAHALAD, 1991).

Ainda que a exposição prévia tenha sido sucinta, permitiu perceber que existe uma tentativa de amadurecimento nos estudos realizados sobre a gestão de multinacionais. Os autores

referenciados desenvolvem estudos cuja orientação tende a ser global, em termos da avaliação do gerenciamento do negócio com um todo. Considerando a perspectiva do processo de internacionalização, é possível identificar que os teóricos organizacionais não adotam – via de regra – este olhar sobre o fenômeno da internacionalização. Preocupam-se, muito mais, com o entendimento de como multinacionais organizam e resolvem suas tarefas gerenciais. Sob essa perspectiva, entende-se que a teoria organizacional pode dar suporte teórico quando do entendimento do processo de consolidação em mercados externos uma vez que este é, eminentemente, um processo gerencial. Por outro lado, reconhecer esta potencialidade traz consigo o desafio da utilização empírica dos construtos enunciados por teóricos organizacionais, pelas razões apontadas por Doz e Prahalad (1991). Encontrar caminhos que permitam resolver este óbice é algo que deve se pretende buscar na investigação empírica que será posteriormente realizada.

2.1.2 A internacionalização de empresas sob a perspectiva teórica de marketing internacional

O segundo campo no qual o fenômeno da internacionalização de empresas encontra suporte teórico-empírico é o campo do marketing (para alguns, negócios), em especial, marketing internacional. Na presente seção, vai-se adotar uma perspectiva ampla de compreensão do fenômeno de internacionalização, apresentando autores que tenham se ocupado de descrever e/ou explicar como se dão a entrada e a permanência de empresas em mercados externos[3].

Em relação à internacionalização de empresas, Iglesias e Motta Veiga (2002, p.372) apontam que são os modelos comportamentalistas que predominam nos estudos realizados na área, os quais "visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual e evolutivo, focando nas razões e características desse gradualismo". A esse respeito, Douglas e Craig (1989, p.48) expõem que uma perspectiva evolucionária da internacionalização da firma tem sido adotada por vários autores na área de gestão internacional.

A existência de diferentes perspectivas para descrever o processo de internacionalização de empresas e seu uso recorrente na literatura de marketing internacional fez com que Andersen (1993, p. 227) manifestasse preocupação quanto à ausência de qualquer avaliação coerente – que utilizasse critérios científicos –, sobre tais modelos, o que teria prejudicado o avanço teórico-empírico da área de estudos. Considerando tal preocupação, o autor se propõe a avaliar criticamente os principais modelos de processo de internacionalização referenciados na literatura: (1) O modelo desenvolvido por Johanson, Vahlne e Wiedersheim-Paul – chamado de Modelo de Internacionalização de Uppsala, e (2) Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação, que focam a internacionalização como uma inovação para a firma. Nesse segundo tipo, Andersen (1993) reúne os modelos propostos por Bilkey e Tesar (1977), Cavusgil (1980), Czinkota (1982) e Reid (1981).

O Modelo de Internacionalização de Uppsala está focado no desenvolvimento de uma firma individual, entendido em uma perspectiva evolutiva, e particularmente sobre a gradual aquisição, integração e utilização do conhecimento sobre mercados e operações estrangeiras. À medida que aumenta o conhecimento, também cresce o comprometimento da firma com mercados estrangeiros. Johanson e Vahlne (1977, p.23) explicam que "os pressupostos básicos do modelo são que a ausência de tal conhecimento é um importante obstáculo ao desenvolvimento das operações internacionais e que o necessário conhecimento pode ser adquirido principalmente através de operações estrangeiras". O modelo está baseado em quatro construtos inter-rela-

[3] Ao avaliarem o desenvolvimento teórico e metodológico em marketing internacional, entre 1980 e 1990, Aulakh e Kotabe (1993) classificaram os estudos desenvolvidos na área em seis categorias temáticas: ambiente, gestão de marketing, processo de internacionalização, comportamento do consumidor, arranjo colaborativo de negócios e processo de globalização de mercados. Estudos sobre gestão de marketing representaram 47,7% dos estudos empíricos, enquanto que o processo de internacionalização foi alvo de 16,5% das investigações.

cionados: comprometimento de mercado, conhecimento de mercado, decisões de comprometimento e atividades atuais (Figura 1).

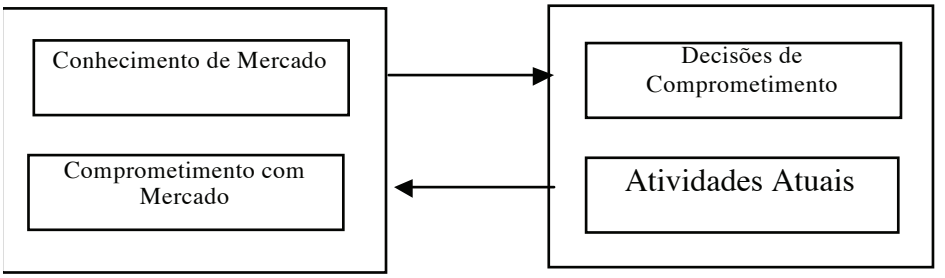

Figura 1 – O mecanismo básico de internacionalização (Johanson e Vahlne, 1977, 1990).

Em relação às bases teóricas do modelo, Johanson e Vahlne (1990, p.11) apontam que elas foram buscadas na teoria comportamental da firma (Cyert e March, 1963; Aharoni, 1966) e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959).

O modelo do processo de internacionalização de Uppsala pode explicar dois padrões na internacionalização de uma firma. O primeiro demonstra que o envolvimento com um mercado externo ocorrerá em uma seqüência de quatro etapas assim entendidas: (1) atividades de exportação irregulares, (2) exportação através de representantes independentes, (3) estabelecimento de uma subsidiária de vendas e (4) fabricação no exterior (Johanson e Vahlne, 1990, p. 13). As diferentes etapas representam graus mais elevados de envolvimento internacional.

O segundo padrão explicado pelo modelo é que empresas iniciam a internacionalização naqueles países em que a distância psíquica – em relação às suas características natais – seja menor. "Distância psíquica é definida em termos de fatores como diferenças de linguagem, cultura, sistemas políticos, etc., os quais perturbam o fluxo de informação entre a firma e o mercado" (JOHANSON E VAHLNE, 1990, p. 13).

Na avaliação do Modelo de Uppsala, Andersen (1993) entende que ele não explica porque ou como o processo de internacionalização inicia, e a sequência de estados ou condições também não é discutida. Outro problema identificado está na ausência de discussões relativas aos fatores que podem influenciar o processo. Em relação ao teste empírico do modelo, Andersen (1993) entende que os relacionamentos entre os conceitos do modelo teórico são muito vagos, o que dificulta que seja testado empiricamente.

Talvez a intensa utilização do Modelo de Uppsala por estudiosos de marketing internacional resida na relativa simplicidade de sua estrutura conceitual, a qual foi empiricamente testada em estudos posteriores, que levaram Johanson e Vahlne (1990, p. 14) a afirmar que o modelo ganhou forte apoio em testes realizados em diferentes países e situações. Tais estudos confirmaram que comprometimento e experiência são fatores importantes para explicar o comportamento internacional de empresas.

Ainda que o modelo tenha encontrado suporte empírico, seus propositores assumem que ele é "extremamente parcial, deliberadamente excluindo muitos fatores explanatórios importantes" (Johanson e Vahlne, 1990, p. 18). Uma das críticas comuns ao modelo é que ele é determinista em sua natureza e dá a impressão de que a internacionalização ocorre em uma sequência de etapas, tal como foram descritas originalmente, o que não explica porque determinadas firmas permanecem atuando apenas com exportação, por exemplo, não evoluindo para etapas de maior comprometimento. A questão estratégica presente no processo decisório das companhias também não é explorada pelos autores.

A exposição prévia lançou um rápido olhar sobre as principais questões abordadas pelos estudiosos de Uppsala no que se refere à internacionalização de empresas. Ainda que a perspectiva do presente artigo seja a de que a ida ao mercado externo é resultado de uma escolha deliberada e estratégica, optou-se por apresentar o modelo de Uppsala em razão de seu uso recorrente na literatura. Feita sua descrição, vai-se abordar as características centrais dos demais modelos reunidos por Andersen (1993) sob a denominação de Modelos de Internacionalização Relativa à Inovação (Modelos-I).

Sob essa orientação, encontram-se autores (Bilkey e Tesar, 1977; Cavusgil, 1980; Czinkota, 1982; e Reid, 1981) que consideram a decisão de internacionalização como uma inovação para a empresa. Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I compartilham muitas características, e a diferença central entre eles está no número de estágios do processo de internacionalização e a descrição de cada estágio. À exceção do mecanismo que impulsiona a internacionalização, "as diferenças entre os modelos parecem refletir diferenças semânticas ao invés de diferenças reais sobre a natureza do processo de internacionalização" (Andersen, 1993, p.212). Assim como o modelo de Uppsala, os modelos-I também podem ser entendidos como comportamentalmente orientados.

No Quadro 1, pode-se observar que o desenvolvimento internacional é entendido como uma seqüência de etapas, a qual está conectada à adoção de inovação.

Na avaliação de Andersen (1993), os modelos-I são essencialmente compostos por conceitos não observáveis, o que dificulta a delimitação de cada um dos estágios. Outra constatação é que, apesar dos esforços para especificarem variáveis e definições operacionais para os estágios envolvidos e para as variáveis que influenciam o processo, os argumentos para os procedimentos de classificação e para a operacionalização das variáveis explanatórias ainda são muito vagos.

Bilkey e Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Estágio 1: administração não está interessada em exportar; **Estágio 2:** administração deseja atender ordens não solicitadas, mas não faz esforços para explorar a possibilidade de exportação ativa; **Estágio 3:** administração ativamente explora a possibilidade de exportação ativa; **Estágio 4:** a firma exporta em uma base experimental para alguns países psicologicamente próximos; **Estágio 5:** a firma é um exportador experiente; **Estágio 6:** administração explora a possibilidade de exportar para outros países mais distantes psicologicamente.	**Estágio 1:** Marketing doméstico – a firma vende somente no mercado de origem; **Estágio 2:** Pré-exportação – a firma procura por informação e avalia a possibilidade de empreender exportação; **Estágio 3:** Envolvimento experimental – a firma inicia a exportação em uma base limitada para alguns países psicologicamente próximos; **Estágio 4:** Envolvimento ativo – exportação para mais países – exportação direta – acréscimo no volume de vendas; **Estágio 5:** Envolvimento comprometido – administração constantemente faz escolhas sobre a alocação de recursos limitados entre mercados doméstico e estrangeiros.	**Estágio 1:** completamente desinteressada; **Estágio 2:** firma parcialmente interessada; **Estágio 3:** firma exportadora; **Estágio 4:** firma experimental; **Estágio 5:** a pequena exportadora experiente; **Estágio 6:** a grande exportadora experiente.	**Estágio 1:** Consciência exportadora – problema de reconhecimento de oportunidade, despertar da necessidade; **Estágio 2:** Intenção exportadora – motivação atitude, crenças e expectativas sobre exportação; **Estágio 3:** Tentativa de exportar – experiência pessoal a partir de exportação limitada; **Estágio 4:** Avaliação da exportação – resultados a partir do engajamento com exportação; **Estágio 5:** Aceitação da exportação – adoção/rejeição da exportação.

Quadro 1 – Estágios de internacionalização descritos nos modelos-I
Fonte: Andersen (1993, p. 213).

O procedimento de classificação – que é definido pela operacionalização dos conceitos de estágio – é uma questão crítica na percepção de Andersen (1993, p.223). A ambigüidade parece ser uma fraqueza encontrada nos modelos-I de tal sorte que se torna difícil decidir, por exemplo, quando uma firma deixa o estágio 4 (envolvimento ativo) e se move para o estágio 5 (envolvimento comprometido), no esquema proposto por Cavusgil (1980).

De forma geral, Andersen (1993) aponta como principal objeção aos modelos–I a ausência de um *design* apropriado para explicar o processo de desenvolvimento. "Em alguns casos, as variáveis independente e dependente estão muito próximas de serem idênticas, e a direção de causação não está clara" (Andersen, 1993, p.227). Apesar de sua avaliação bastante crítica, Andersen (1993) reconhece que os modelos de processo de internacionalização – modelos-I e modelo de Uppsala – representam pesquisa substancial e pioneira no campo dos negócios internacionais.

Corroborando com Andersen (1993), está a identificação de que, em algumas correntes de pesquisa, a formulação de construtos empíricos não foi acompanhada por um teste empírico sistemático desses construtos, de modo que tais teorias pudessem ser integradas ao corpo geral da teoria de marketing internacional (AULAKH E KOTABE, 1992).

Em relação aos modelos de internacionalização analisados por Andersen (1993) e aqui apresentados, pode-se verificar que são frágeis em suas construções teóricas, bem como pouco fornecem em termos da operacionalização de construtos. Em relação à consolidação de empresas em mercados estrangeiros, menor ainda é a possibilidade de utilização das relações estabelecidas nesses modelos. Com isso, não se quer afirmar que tais construções não possuem qualidades. Ao contrário, quer-se apenas pautar que elas não se propõem a avançar em direção ao entendimento do processo de manutenção de empresas em mercados externos e que, portanto, pouco ajudam a entender esse fenômeno que se considera importante investigar.

2.2 A internacionalização de empresas entendida como resultado de decisão estratégica

No presente estudo, está-se adotando a noção de que a ida de uma empresa ao mercado externo é resultado de uma decisão de caráter estratégico. Tal noção não implica, necessariamente, no reconhecimento de que as empresas que se internacionalizaram o fizeram após um processo formal de concepção e formulação de estratégia, do qual resultou a escolha por adentrar em mercados externos. Ao contrário, entende-se que a abrangência da decisão e os impactos dela decorrentes – no negócio como um todo – é que a qualificam como estratégica e não os processos que levaram a ela.

Suportes para esse argumento foram encontrados em Mata e Portugal (2004), Douglas e Craig (1989), Dunning (1996) e Johanson e Vahlne (1990), os quais fazem – com maior ou menor grau de destaque – menção às questões estratégicas subjacentes à ida de empresas ao mercado externo. Na visão de Johanson e Vahlne (1990, p.22), "processos de internacionalização são o resultado de uma mescla de pensamento estratégico, ação estratégica, desenvolvimentos emergentes, oportunidade e necessidade".

Em Dunning (1996), apesar da orientação econômica de seu estudo, também se encontra referência ao fato de que as três vantagens determinantes da internacionalização – descritas no paradigma eclético – não dão conta de explicar, na totalidade, diferenças identificadas na trajetória de internacionalização de empresas de um mesmo setor econômico. Vê-se a menção implícita às questões estratégicas quando o autor advoga o uso da teoria da administração estratégica – somada às abordagens econômicas – para explicar o surgimento e crescimento de multinacionais (Dunning, 1996, p.28). Em outro contexto, Dunning (1988, p.25) expressa o desejo de

perceber um gradual entrelaçamento entre os enfoques do economista, do analista de negócios e do teórico organizacional para a compreensão da produção internacional.

Sob essa linha de argumentação, merece análise a proposta de Douglas e Craig (1989). Para esses autores, a internacionalização ocorre sob a forma de um processo incremental, o qual diz respeito aos movimentos de uma firma através de sucessivas fases, cada uma formada por novos desafios estratégicos e prioridades decisórias.

Em conformidade com Douglas e Craig (1989), a dinâmica do desenvolvimento estratégico global é mais bem explicada pela compreensão de um número de parâmetros-chave, cuja natureza e cujo impacto dependerão da fase do processo de internacionalização no qual se encontra a empresa em foco. A Figura 2 esquematiza esse processo, mostrando que em cada fase, gatilhos detonarão uma nova etapa, estimulando a geração de um novo ímpeto estratégico.

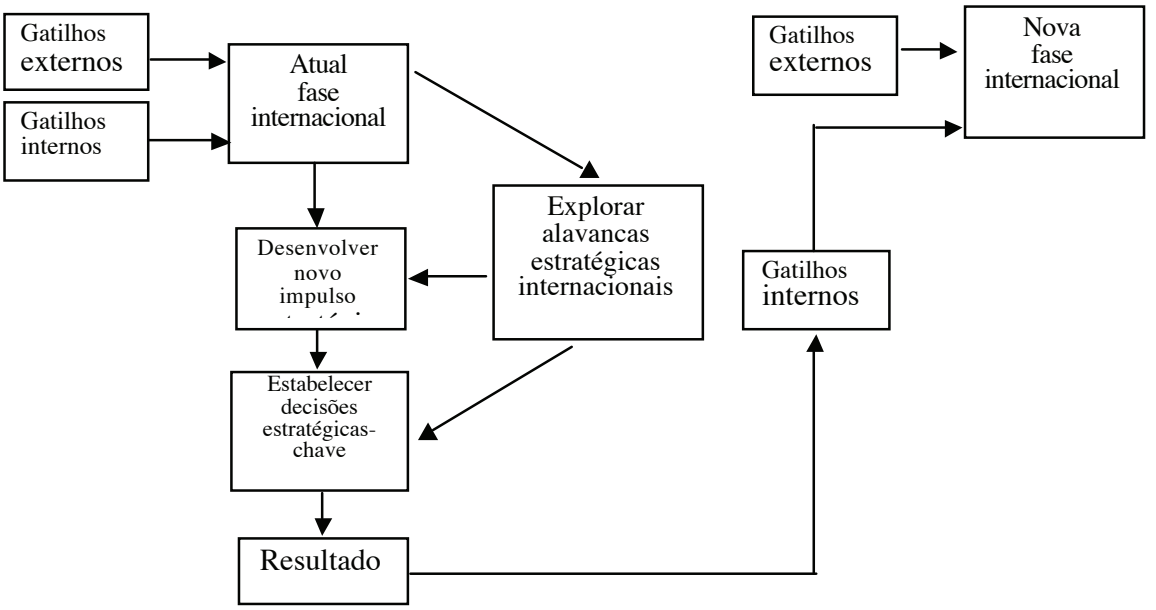

Figura 2 – Dinâmica do desenvolvimento estratégico global (Douglas e Craig, 1989).

Em relação à Figura 2, vale observar que gatilhos podem ser internos e externos e se aplicam às situações que impulsionam uma empresa a se mover de uma fase para a próxima. Os gatilhos podem atuar em conjunto, para gerar o desenvolvimento de novo ímpeto administrativo (Douglas e Craig, 1989). O impulso estratégico determina a direção a ser seguida e define a arena de competição, assim como as prioridades estratégicas das empresas (Douglas e Craig, 1989). As alavancas estratégicas chave auxiliam em definições ulteriores da direção dos esforços da empresa, e em estabelecer prioridades de decisão e de investimentos, em cada etapa sucessiva da internacionalização (DOUGLAS E CRAIG, 1989).

Por último, decisões estratégicas são determinadas pelo impulso estratégico da firma e pelas alavancas para internacionalização. Na fase inicial, as decisões-chave voltam-se para a escolha de países para entrar, o modo de operação, o tempo e sequência de entrada. As decisões da próxima fase concentram-se em torno do desenvolvimento do potencial do mercado local, através de modificações de produtos, extensões de linhas de produtos, e desenvolvimento de novos produtos adaptados às necessidades específicas do mercado local. Nesse estágio verifica-se a criação de uma miscelânea de operações locais, demandando a necessidade de melhorar a eficiência e estabelecer mecanismos para coordenar e integrar a estratégia através de mercados nacionais, possibilitando a transferência e a troca de aprendizado e experiência e levando – even-

tualmente – ao estabelecimento de estratégia relativa a mercados regionais e globais, ao invés de mercados multi-domésticos.

As fases do processo de internacionalização para esses autores são três: entrada inicial, expansão no mercado local (país-a-país) e racionalização global, as quais são antecedidas por uma fase prévia, chamada de pré-internacionalização (Figura 3).

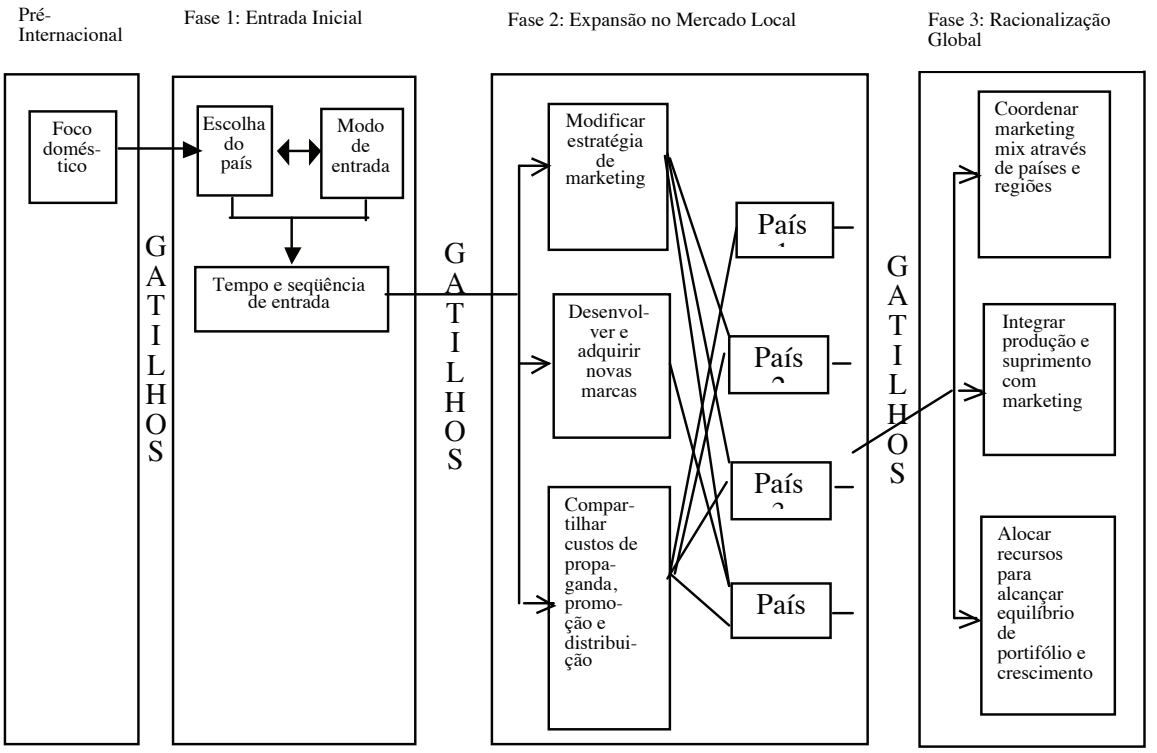

Figura 3 – Fases na Evolução de Marketing Global (Douglas e Craig, 1989 p.50).

Considerando as relações estabelecidas na Figura 3, os autores apresentam as principais características de cada uma das etapas:

a) **Pré-internacionalização**: Anteriormente à entrada em mercados internacionais, o mercado doméstico é o ponto focal para o desenvolvimento estratégico e define as fronteiras das operações. Uma variedade de fatores pode impelir uma firma domesticamente orientada para reexaminar sua posição, dentre os quais Douglas e Craig (1989) destacam: Saturação do mercado doméstico; movimento estrangeiro de consumidores domésticos; diversificação do risco; busca de oportunidades em mercados externos; entrada de competição estrangeira no mercado doméstico; desejo de manter-se lado a lado com as mudanças tecnológicas; incentivos governamentais para exportar; avanços em tecnologia de comunicações e infra-estrutura de marketing. Os referidos gatilhos podem atuar isoladamente ou de forma combinada, levando a empresa à decisão de entrar no mercado internacional.

b) **Fase 1 - Entrada Inicial no Mercado Internacional**: Este passo é crucial, uma vez que um movimento equivocado pode resultar na retirada dos investimentos em mercados internacionais. Os esforços da empresa são dirigidos para a identificação das oportunidades de mercado – no exterior – mais atrativas para produtos e serviços já existentes. A empresa procura minimizar ao extremo a necessidade de adaptação de produtos ou estratégias de marketing. Busca alavancar internacionalmente sua posição competitiva doméstica e suas competências centrais,

tanto quanto expandir economias de escala, ao estabelecer presença em múltiplos mercados. Em função da sua falta de experiência, focará em produtos ou habilidades que possam ser alavancados no mercado internacional. Na fase de entrada inicial, decisões estratégicas relacionam-se à escolha dos países para operar, o tempo de entrada e o modo como as operações serão conduzidas nesses países. A necessidade de a empresa desenvolver estratégias efetivas para combater a competição nos mercados externos gera confiança no *know-how* sobre o mercado local e perícia nas condições locais de mercado. Douglas e Craig (1989) destacam os seguintes gatilhos que impelem à fase 2: Preocupação com a penetração crescente de mercado; necessidade de encontrar competição local e responder às iniciativas competitivas locais em preço e promoção; desejo de promover iniciativas gerenciais locais e motivação; preocupação com a mais efetiva utilização dos ativos locais; constrangimentos impostos pelas fronteiras naturais de mercado e barreiras. O somatório dessas pressões leva à adoção de um foco nacionalmente orientado no desenvolvimento estratégico, impulsionando o início da fase dois do processo de internacionalização.

c) **Fase 2 – Expansão no Mercado Local**: A partir do estabelecimento das operações em vários países, a empresa terá condições de procurar novas direções para o crescimento e expansão, movendo-se em direção à segunda fase de internacionalização. A força motriz subjacente à essa fase é a expansão em países nos quais a empresa penetrou na fase inicial, ao invés da entrada em mercados adicionais. Douglas e Craig (1989), explicam que a ênfase se desloca de exportar a estratégia doméstica aos países de entrada inicial, para o desenvolvimento de estratégia em uma base de país-a-país. Segundo os referidos autores, a maior alavanca para a efetiva expansão nesta fase, encontra-se em construir uma estratégia baseada sobre a estrutura organizacional estabelecida em cada país, de modo a alcançar economias de escopo e alavancar ativos e competências centrais, tanto quanto fomentar o crescimento do mercado local. A preocupação com o crescimento no mercado local implica em que decisões-chave estejam concentradas em torno do desenvolvimento de produtos, linhas de produtos e negócios que revelem promessas de crescimento de mercado em cada país, tanto quanto estratégias de mercado eficientes para cada contexto. Os critérios-chave para tomar essas decisões estão no potencial para o desenvolvimento do mercado local e na possibilidade de realização de economias de escopo.

A orientação país-a-país, associada à fase 2, tende a uma fragmentação de mercados mundiais o que, segundo Douglas e Craig (1989), conduz à consideração de que "operações no exterior funcionando como centros de lucro independentes evoluem em uma miscelânea de negócios nacionais diversos". As ineficiências desse sistema, conforme os autores, são responsáveis por gerar os fatores impulsionadores de mudanças em direção à terceira fase do processo de internacionalização. Dentre os gatilhos, os autores destacam: Ineficiências de custo e duplicação de esforços entre organizações de diferentes países; oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias e de aprendizado, a partir das experiências de um país para outro; surgimento de consumidores globais nos mercados industrial e de consumo; emergência da competição em escala global; integração aperfeiçoada entre infra-estruturas nacionais de marketing, levando ao desenvolvimento de uma infra-estrutura de marketing global. A partir de tais gatilhos, a atenção deve concentrar-se na eliminação das ineficiências geradas pela multiplicidade de negócios domésticos. Contudo, os autores advertem que tal comportamento não significa, necessariamente, a adoção de padronização mundial de produtos e de comunicação, por exemplo, mas a adoção de uma perspectiva global – ao invés de multi-doméstica – na elaboração da estratégia.

d) **Fase 3 – Racionalização global**: Na fase final da internacionalização, a empresa se move em direção à adoção e uma orientação global no desenvolvimento e implementação da estratégia. Douglas e Craig (1989), expõem que a atenção se foca na melhoria da eficiência de

operações mundiais e no desenvolvimento de mecanismos para melhorar a coordenação de operações transnacionais, e para a integração da estratégia por entre países. A orientação nacional desaparece, e mercados são vistos como um conjunto de entidades inter-relacionadas e interdependentes, as quais estão se tornando crescentemente integradas e interligadas pelo mundo afora. Nessa fase a firma se volta para capitalizar sobre sinergias potenciais, originadas da operação em escala global, e procura tirar a máxima vantagem do caráter multinacional de suas operações. A atenção, portanto, movimenta-se para a centralização na alocação ótima de recursos por entre países, mercados, segmentos de mercado, segmentos-alvo e estratégia de marketing, tanto quanto para a maximização de lucros em uma base global mais do que em uma base de país-a-país. Um impulso duplo precisa ser adotado, conjugando o esforço para melhorar a eficiência de operações mundiais e a busca por oportunidades para expansão global e crescimento.

Nessa fase, as alavancas-chave encontram-se na exploração das sinergias potenciais, originadas a partir da operação em uma escala global. Habilidades ou ativos que são transferíveis através das fronteiras nacionais como tecnologia de produção, habilidade gerencial, e imagem de marca ou de empresa, por exemplo, podem ser alavancados globalmente. Seguindo o impulso estratégico duplo, as decisões-chave têm por foco melhorar a eficiência das operações mundiais e desenvolver uma estratégia global.

Após a apresentação do processo evolucionário de internacionalização, os autores concluem afirmando que o caráter dinâmico das operações internacionais implica em que as prioridades estratégicas devem ser adaptadas ao estágio de evolução em mercados internacionais. Segundo eles, o objetivo final da estratégia global está em alcançar integração ótima e racionalização de operações e de sistemas de decisão em uma escala global (DOUGLAS E CRAIG, 1989).

Em relação ao modelo de Douglas e Craig, pode-se afirmar que seus autores procuram tratar a internacionalização como um processo evolutivo, cujo ápice está na etapa de racionalização global. Ainda que se possa assumir que as fases 2 e 3 – expansão e racionalização – tratam da consolidação de uma empresa em mercados internacionais, ainda assim o modelo é pobre em termos de construtos que expliquem como tais empresas cresceram e lucraram no exterior.

Por outro lado, a dinâmica proposta – com gatilhos, alavancas e decisões-chave – permite pensar o fenômeno da internacionalização de forma estratégica, na medida em que se assume que cada passo à frente é resultado de escolhas anteriores. O processo não é determinista e sim deliberado pela própria empresa. Tais considerações podem incrementar a análise da consolidação, na medida em que se propõem a explicar as variáveis e/ou fatores que levam uma empresa a expandir operações no mercado externo.

Ainda que os modelos teóricos forneçam o quadro de referência básico que habilita o pesquisador a ir a campo, é importante observar que a empiria pode trazer resultados diferenciados, que adicionam novos matizes ao conhecimento acumulado. Em estudo realizado na indústria brasileira de autopeças, Rocha e Arkader (2002, p. 166), a esse respeito, observam que os casos por elas estudados "indicam que, na prática, os movimentos estratégicos sob as pressões da globalização constituem um fenômeno essencialmente rico e multidimensional, que raramente se enquadra nos modelos teóricos existentes".

Considerando, então, os modelos de internacionalização apresentados e as avaliações realizadas, entende-se ser necessário tê-los como orientação no entendimento dos processos de internacionalização das empresas que serão investigadas, sendo necessário, no entanto, buscar outras perspectivas. O conhecimento acumulado acerca do processo de internacionalização, ainda que já tenha apresentado contribuições significativas, não tem avançado em relação ao estudo das questões estratégicas subjacentes à manutenção de empresas em mercados externos. Ou

seja, pouco tem sido feito para identificar e descrever fatores e variáveis que possam explicar a consolidação de empresas fora de seu mercado doméstico. Mais ainda, acredita-se ser oportuno identificar e descrever quais, dentre as variáveis e/ou aspectos intervenientes, foram decisivos nessa consolidação.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo deste artigo, pretendeu-se descrever as principais abordagens dadas ao estudo da internacionalização de empresas, atentando para a necessidade de avançar na investigação das formas pelas quais empresas crescem e lucram em mercados externos.

Os estudos ora referenciados – nos campos da teoria organizacional e marketing/negócios internacionais – não apresentam, plenamente, construções teóricas que permitam investigar a consolidação como etapa final no processo de internacionalização. A estrutura proposta por Douglas e Craig (1989) avança nessa direção, mas ainda fornece poucos indicadores – e todos eles relativos à gestão de marketing – para fomentar o estudo dessa etapa. Acredita-se ser oportuna a busca de variáveis e indicadores que levem à adequada caracterização e análise desse período. Entender como empresas mantiveram-se atuando no exterior de forma lucrativa pode gerar *insighst* úteis ao planejamento de ações para estímulo à internacionalização.

Além disso, este artigo evidenciou fraquezas nas construções teóricas já desenvolvidas, apontando para a necessidade de que sejam buscadas respostas para questões relativas a: como empresas crescem e lucram em mercados externos? Quais variáveis são críticas? Quais escolhas definem os rumos perseguidos? De que forma a gestão estratégica influencia os resultados obtidos?

Acredita-se que a investigação de empresas que tenham conseguido consolidar a atuação em mercados externos é necessária pois pode trazer respostas a essas indagações, bem como possibilitar a construção teórica a respeito das formas pelas quais empresas crescem e lucram no exterior.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, p.209-231, second quarter 1993.

ARBIX, G. SALERNO, M.S.; DE NEGRI, J. A. **Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras**. Texto para discussão n. 1023, Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, junho de 2004.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M. An Assessment of Theoretical and Methodological Development in International Marketing: 1980-1990. **Journal of International Marketing**, v.2, n.2, p.5-28, 1993.

BALBI, S.. **Multinacionais brasileiras ainda são poucas**. Folha Online – 23/08/2004. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/dinheiro/ult91u88057.shtml>. Acessado em 30 de agosto de 2004.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v.4, n.3, p. 87-94, 1986.

_____. **Managing across borders**. Cambridge: HBS Press, 1989.

BILKEY, W.J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v.9, p. 93-98, spring/summer 1977.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. Slides palestra proferida pelo Sr. Ministro Luiz Fernando Furlan**. Abril de 2003. Disponível em <http://www.mdic.gov.br>. Acesso em 24 de agosto de 2004.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial** – 1950 a 2004. Disponível em <www.mdic.gov.br> Acesso em 18 de novembro de 2004.

CAVUSGIL, S T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p.273-81, 1980.

CZINKOTA, M.R. **Export development strategies**: US promotion policies. New York: Praeger Publishers, 1982.

DOUGLAS, S. P.; CRAIG, C. S. Evolution of Global Marketing Strategy: scale, scope, and synergy. **Columbia Journal of World Business**, p.47-59, 1989.

_____. Advances in international marketing**. International Journal of Research in Marketing,** n. 9, p. 291-318, 1992.

DOZ, Y. Managing manufacturing rationalization within multinational companies. **Columbia Journal of World Business**, v. 13, n. 3, p. 82-94, 1978.

_____. Strategic management in multinational companies. **Sloan Management Review**, v. 21, n. 2, p.27-46, 1980.

DOZ, Y., BARTLETT, C.A., e PRAHALAD, C.K.

Global competitive pressures vs. host country demands: managing tensions in multinational corporations. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p.63-74, 1981.

DOZ, Y. L.; PRAHALAD, C.K.. Patterns of strategic control in multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, p. 55-72, 1984.

_____. A process model of strategic redirection in large complex firms: the case of multinational corporations. In: PETTIGREW, A. (Ed.) **The management of strategic change**. Oxford: Basil, Blackwell, p. 63-83, 1987.

_____. Quality of management: an emerging source of global competitive advantage? In: HOOD, N. e VAHLNE, J. E. (Eds.). **Strategies in global competition**. Londres: Croom-Helm, 1988, p. 345-369.

_____. Managing DMNCs: a search for a new paradigm. **Strategic Management Journal,** v.12, p.145-164, 1991.

DUNNING, J. H. The Ecletic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, p.1-31, 1988.

_____. The nature of transnational corporations and their activities. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 27-43.

GHOSHAL, S. Global strategy: an organizing framework. **Strategic Management Journal**, n. 8, p. 425-440, 1987.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. A. **The multinational corporation as an interorganizational network.** Academy of Management Review, v. 15, n. 4, p. 603-625, 1990.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-338, 1990.

HEDLUND, G. The hypermodern MNC: a heterarchy? **Human Resource Management**, p. 9-35, 1986.

HEDLUND, G.; ROLANDER, D. Action in heterarchies: new approaches to managing the MNC. In: BARTLETT, C., DOZ, Y. e HEDLUND, G. (Ed.s.), **Managing the global firm**. Londres: Routledge, 1990, p. 15-46.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Anual da Indústria da Construção**. v. 12, Rio de Janeiro: IBGE, 2002, p.1-81.

IGLESIAS, R.M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de Exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C. MARKWALD, R. PEREIRA, L.V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002, p. 369-446.

JIANG, R. J.; BEZMISH, P. W. **Timing and performance of post-entry foreign subsidiaries**. Academy of Management Proceedings, 2004, p. D1, 6p.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The

internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p.23-32, 1977.

_____.Themechanismofinternationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n.4, p. 11-24, 1990.

JONES, G. Transnational corporations – a historical perspective. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, p. 3-26, 1996.

LECRAW, D. J.; MORRISON, A. J. Transnational corporation and business strategy – the foundations of an emerging field. In: UNITED NATIONS. **Transnational corporations and world development**. London: International Thomson Business Press, 1996, p. 75-101.

MATA, J.; PORTUGAL, P. Patterns of Entry, post-entry growth and survival. **Small Business Economics**, n. 22, p.283-298, 2004.

PRAHALAD, C. K. Strategic choices in diversified MNC's. **Harvard Business Review**, p. 67-78, 1976.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. Strategic management of diversified multinational companies. In: NEGANDHI, A. (Ed.). **Functioning of the multinational corporation.** Oxford: Pergamon Press, p. 77-, 116, 1980.

REDDY, A. C. e VYAS, N. The globalization paradox: a marketing perspective. **International Journal of Management**, v.21, n.2, p.166-173, 2004.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of International Business Studies**, v.12, p.101-12, 1981.

ROCHA, A. da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. da (Org.). **A multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, p.13-28, 2003.

ROCHA, A. da; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. da (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, p.143-167, 2002.

SELIGER, B. The impact of globalization: chances and risks for Russia as a transformation country. **Eastern European Economics**, v. 42, n.1, p. 5-24, 2004.

STIGLITZ, J. **A Globalização e seus Malefícios**. São Paulo: Futura, 2002.