



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

# **MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS**

**Manuel Portugal Ferreira**  
Instituto Politécnico de Leiria

**Fernando A. Ribeiro Serra**  
HSM Educação

**Nuno Rosa Reis**  
Instituto Politécnico de Leiria

**2011**

**working paper**



**Glob  
advantage**

**Working paper nº 75/2011**

**globADVANTAGE**  
**Center of Research in International Business & Strategy**

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

**Tel. (+351) 244 845 051**

**Fax. (+351) 244 845 059**

**E-mail: [globadvantage@ipleiria.pt](mailto:globadvantage@ipleiria.pt)**

**Webpage: [www.globadvantage.ipleiria.pt](http://www.globadvantage.ipleiria.pt)**

**WORKING PAPER Nº 75/2011**

**Maio 2011**

Com o apoio



FUNDAÇÃO  
ANTÓNIO  
CANUTO

## MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

### **Manuel Portugal Ferreira**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-911 Leiria  
PORTUGAL  
E-mail: [manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)

### **Fernando Ribeiro Serra**

HSM Educação  
WTC Torre Empresarial - Av. das Nações Unidas, 12.551, 4º andar  
04578-905 - Brooklin Novo - SP  
+55(11) 3043-7850  
+55(11) 8799-0224  
BRASIL  
E-mail: [fernando.serra@hsmeducacao.com.br](mailto:fernando.serra@hsmeducacao.com.br)  
&  
globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy

### **Nuno Rosa Reis**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão  
globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-911 Leiria  
PORTUGAL  
E-mail: [nuno.m.reis@ipleiria.pt](mailto:nuno.m.reis@ipleiria.pt)

# MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA NOS MERCADOS EXTERNOS

## RESUMO

As motivações para a internacionalização das empresas devem influenciar a selecção dos modos de entrada nos mercados externos. Neste artigo usamos a classificação de John Dunning (1993) que distingue quatro motivos - procura de mercado, de recursos, de eficiência e de recursos estratégicos - discutindo conceptualmente qual o impacto sobre os modos de entrada escolhidos. As formas e estratégias das empresas multinacionais (EMNs) são escolhidas num quadro alargado onde convergem motivações com a exploração ou prospecção de vantagens específicas à empresa. A nossa análise é suportada num conjunto de proposições teóricas. O resultado é que as EMNs precisam de desenvolver a melhor combinação possível de estratégia-estrutura para as suas operações internacionais, mas fazendo uma análise casuística de cada operação individual. Contribuímos, assim, para compreender melhor a selecção dos modos de entrada como enquanto reflexo de opções ou motivações estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVE:** motivações para a internacionalização, procura de recursos estratégicos, procura de mercado, modos de entrada nos mercados externos, selecção dos mercados

## INTERNATIONALIZATION MOTIVATIONS AND FOREIGN MARKET ENTRY MODES ABSTRACT

The motivations for firms' internationalization influence the selection of the foreign entry modes. In this article we use John Dunning's (1993) classification that distinguishes four main motives - market seeking, resource seeking, efficiency seeking and strategic resource seeking - discussing conceptually the impact on the foreign entry modes selected. Multinational corporations' (MNCs) forms and strategies are chosen in a broad framework where the internationalization motivations converge with the exploitation or exploration of firm-specific advantages. Our analysis is supported in a set of theory driven propositions. The outcome is that MNCs need to develop the best possible combination of strategy-structure for their international operations, but making a casuistic analysis of each individual operation. We thus contribute to a better understanding of the foreign market entry modes as a reflection of strategic options or motivations.

**KEY-WORDS:** motivations for internationalization, strategic resources seeking, market seeking, foreign market entry modes, market selection

## INTRODUÇÃO

A investigação dos modos de entrada nos mercados externos e das formas e padrões de investimento directo estrangeiro (IDE) é extensa e abrange diferentes disciplinas, desde a gestão de empresas, às teorias do comércio internacional, inovação, etc. No entanto, as motivações que realmente subjazem às estratégias de internacionalização das empresas e que resultam na realização de investimento carecem de pesquisa, nomeadamente enquanto factores determinantes – e eventuais consequências – de operações de IDE. Uma excepção importante é o trabalho de Dunning (1977, 1988, 1993) que tem servido de inspiração à abordagem deste aspecto nos negócios internacionais.

A classificação das motivações proposta por Dunning (1993) assenta em quatro principais motivos para o IDE: procura de mercado (*market seeking*), procura de recursos (*resource seeking*), procura de eficiência (*efficiency seeking*) e procura de recursos estratégicos (*strategic resource seeking*). Ainda assim, as motivações apresentadas por Dunning estão fortemente vinculadas ao paradigma eclético (também reconhecido por OLI – *Ownership, Location e Internalization*) e são pouco explícitas como variáveis essenciais na escolha de estratégias alternativas – como é o caso da escolha dos modos de entrada nos mercados externos e, de certa forma, mesmo na selecção dos mercados (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992). De facto, é possível que diferentes alternativas de actuação estratégica tenham subjacentes a mesma motivação. Por outro lado, sem ter em conta a motivação para cada operação individualmente, há o risco de assumir que as empresas multinacionais adoptam sempre, e linearmente, a mesma estratégia.

As motivações para a internacionalização da empresa podem ter um impacto profundo sobre (a) o modo de entrada escolhido, (b) a selecção do país estrangeiro onde entrar, ou seja, a escolha da localização. Então, na escolha entre as alternativas, a decisão final não passa necessariamente pela realização de IDE, nem esta decisão é independente da selecção dos países onde operar. Neste contexto importa, nomeadamente, entender os mercados, ou países, onde localizar a produção. A localização é importante pelos factores tradicionais de atractividade dos espaços, pelos custos de

transacção que podem estar envolvidos e porque certos locais são pólos de forte atractividade para aceder a um recurso estratégico por excelência: o conhecimento.

Neste artigo, investigamos como diferentes motivações de internacionalização (por exemplo, a procura por mercados ou por recursos estratégicos) influenciam a selecção do modo de entrada preferido pelas empresas multinacionais (EMNs), com referências explícitas aos países escolhidos. Contribuímos, assim, para melhor entender as estratégias de entrada em mercados externos (seguindo FERREIRA; SERRA, 2008; FERREIRA; LI; JANG, 2009). O foco nas motivações, usando a classificação de Dunning (1993) permite realçar o uso contrastante de activos específicos pelas empresas. Tomamos, assim, a selecção do modo de entrada como uma acção estratégica (OLIVER, 1991; NIELSEN; NIELSEN, 2011), no quadro de uma avaliação interna da empresa – nomeadamente dos seus próprios recursos estratégicos que poderá alavancar ou que precisa desenvolver, e externa – da atractividade relativa dos territórios.

Este artigo é estruturado como segue. Primeiro, fazemos uma breve abordagem aos modos de entrada nos mercados externos. Na segunda parte, analisamos as motivações para a internacionalização das empresas. A formulação de proposições teóricas assenta no ajustamento dos modos de entrada face às motivações para a internacionalização. Esta análise integra, ainda, considerações sobre a selecção das localizações no estrangeiro. Concluimos com uma discussão abrangente da nossa análise, apontando implicações para a teoria e a prática e antecipando linhas de possível investigação futura.

## **LITERATURA E PROPOSIÇÕES**

### **As estratégias de entrada em mercados externos**

A selecção dos modos de entrada nos mercados externos é uma das decisões mais complexas na internacionalização (AGARWAL; RAMASWAMI, 1992; MORSCHEIT; SCHRAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010). Embora não seja nosso objectivo fazer uma resenha da literatura dos modos de entrada, notamos que há três principais abordagens aos modos de entrada. Uma que assenta na escola evolucionista (por exemplo, LUOSTARINEN; WELCH,

1990; ROOT, 1994; JOHANSON; VAHLNE, 2009), que propõem um modelo em que os modos de entrada seguem um padrão sequencial que se inicia com a realização de exportações e evolui até ao investimento directo estrangeiro (IDE).

A segunda abordagem argumenta que a internacionalização das multinacionais (EMNs) é influenciada por mercados imperfeitos (veja-se RUGMAN, 1981; HENNART, 1982; WILLIAMSON, 1985; DUNNING, 1988; MAKINO; NEUPERT, 2000; BROUTHERS; HENNART, 2007), pelo que as imperfeições do mercado são encaradas na selecção dos modos de entrada. Em resumo, estipula que quanto maiores as imperfeições, maior a propensão a que as EMNs escolham modos como os investimentos de raiz (*greenfield*), aquisições ou joint-ventures (HENNART, 1982; ROOT, 1994; MAKINO; NEUPERT, 2000; BROUTHERS; HENNART, 2007).

A terceira abordagem baseia-se nas redes relacionais e na ideia que os relacionamentos inter-empresas são fontes de informação de oportunidades e influenciam as opções estratégicas das empresas (JOHANSON; MATTSON, 1988; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Em certos casos, estes relacionamentos podem significar uma redução das tradicionais desvantagens de ser estrangeiro (*liability of foreignness*), nomeadamente quando usa modos colaborativos como as joint-ventures (ZAHEER, 1995; ELANGO, 2009).

Podemos definir claramente seis modos de entrada distintos: exportações, licenciamento, *joint ventures*, alianças estratégicas, investimentos *greenfield* e aquisições. A adequação de cada um destes modos de entrada dependerá das motivações da empresa quer a cada um dos negócios, quer a cada país onde se estabelece. Por exemplo, objectivos de envolvimento mais profundo e de longo prazo podem sustentar a decisão de realizar um investimento *greenfield*, enquanto objectivos de curto prazo recomendariam modos de menor envolvimento, como as exportações ou formas de licenciamento. Seria, também, razoável sugerir que objectivos de aprendizagem local poderiam ser melhor realizados com o estabelecimento de parcerias com empresas domésticas no destino.

As EMNs que operem num país anfitrião estão em desvantagem em relação às empresas locais (HYMER, 1976; ZAHEER, 1995; ELANGO, 2009). Tratam-se de desvantagens relacionadas com a falta de conhecimento do

país anfitrião em dimensões como o ambiente político, questões legais, normas sociais, preferências dos consumidores, entre outros. Contudo, à medida que as empresas estrangeiras acumulam experiência e conhecimento sobre o mercado anfitrião, melhoram a sua capacidade para operar no país receptor (DUNNING, 1993; BARKEMA ET AL., 1996; FERREIRA, 2008; FERREIRA ET AL., 2011). Aliás, o grau de envolvimento e o modo de entrada nos mercados externos escolhido pelas EMNs depende do conhecimento sobre o país anfitrião. Por exemplo, as empresas podem preferir iniciar as suas operações externas através de uma forma de parceria (por exemplo, *joint venture* ou aliança estratégica) ou através de modos com um menor compromisso (por exemplo, exportações ou licenciamento). Depois de adquirida experiência e conhecimento sobre o mercado anfitrião, as EMNs podem considerar vantajoso usar outros modos de operar, como os investimentos *greenfield* ou aquisições de empresas instaladas (MAKINO; NEUPERT, 2000; GAO; PAN, 2010).

### **Motivações para a internacionalização**

A análise das estratégias de internacionalização deve contemplar o entendimento e porque é que umas vezes as empresas realizam investimentos *greenfield*, outras aquisições, *joint ventures*, preferem mecanismos contratuais como o licenciamento, ou simplesmente restringir-se à exportação para um mercado receptor. Genericamente, a decisão envolve, pelo menos, duas etapas. Primeiro, a detecção de uma oportunidade no estrangeiro, que se pode materializar numa decisão de localização. Segundo, a selecção entre modos alternativos de actuar para explorar essa oportunidade. É razoável sugerir que o modo de explorar a oportunidade depende do tipo de oportunidade em questão. Por exemplo, se a oportunidade for o mercado externo, então várias alternativas poderão ser razoavelmente ponderadas: exportação, IDE e licenciamento permitem captar parte do mercado. Se, por outro lado, a oportunidade residir nos baixos custos salariais no estrangeiro, a subcontratação a empresas locais ou o IDE serão as melhores opções. Ou seja, os motivos moldam a forma como a empresa actua – nomeadamente os modos de entrada. Também o tipo de oportunidade fará variar a localização escolhida, pelo que o modo e o local não são decisões completamente independentes.

A classificação das motivações para a internacionalização (ainda que commumente referida como motivações para o IDE) mais conhecida é a proposta por Dunning (1977, 1993, 2001) construída sobre o paradigma eclético. Efectivamente, as motivações não sustentam apenas operações de investimento mas sim, mais genericamente, de modos de entrada. Esta classificação distingue quatro tipos de motivações, como segue:

a) Procura de recursos (*resource seeking*) – neste motivo a empresa procura aceder a recursos que não estão disponíveis no seu mercado doméstico, como, por exemplo, recursos naturais, matérias-primas, ou que estão disponíveis a mais alto custo, como mão-de-obra comparativamente mais cara. O objectivo tradicional nestes casos é localizar pelo menos parte da cadeia de valor no estrangeiro como forma de beneficiar de custos mais baixos dos factores de produção.

b) Procura de mercado (*market seeking*) – as empresas investem para capturar mercado (consumidores). Nas teorias mais clássicas do comércio internacional, por exemplo, este motivo pode ser enquadrado na tentativa de evitar custos de transporte – e neste caso a empresa selecciona o IDE em alternativa a, por exemplo, exportações (MARKUSEN; VENABLES, 2000; BUCKLEY ET AL., 2008).

c) Procura de eficiência (*efficiency seeking*) – quando este motivo vigora a empresa realiza IDE se consegue beneficiar de diferenças entre países quanto ao custo ou disponibilidade dos factores de produção e consegue beneficiar de economias de escala e gama e diferenças nos gostos dos consumidores. Este motivo pode ser tido como idêntico ao de procura de recursos na medida que a empresa divide a produção de modo a beneficiar de, por exemplo, custos mais baixos da mão-de-obra em países menos desenvolvidos.

Os três motivos anteriores assentam na ideia que a empresa se internacionaliza, eventualmente realizando IDE, porque pode realizar lucros adicionais ao explorar activos específicos, tais como recursos tecnológicos que são transferidos para as subsidiárias no estrangeiro (CANTWELL, 1989; BUCKLEY ET AL., 2008).

d) Procura de recursos estratégicos (*strategic asset seeking*) – as empresas realizam IDE com vista a adquirir novas competências e recursos, ou capacidades dinâmicas, em vez de se limitarem a explorar os activos de que já dispõem (ver, também, FERREIRA, 2005; FERREIRA; LI; LOPES; SERRA, 2007; LI; FERREIRA; SERRA, 2009). Neste motivo não há intenção de explorar vantagens competitivas prévias mas antes desenvolver novas vantagens. Ao realizar IDE, a empresa consegue aceder a conhecimento específico a localizações (países, regiões ou mesmo cidades) receptoras ao aí sedear subsidiárias.

A tabela 1, seguinte, sintetiza as motivações, objectivos, modos de entrada, e localização.

**TABELA 1.** Motivos para a internacionalização, modos e localização: Uma análise conjunta

<b>Motivo</b>	<b>Propósito</b>	<b>Alternativas ao IDE</b>	<b>Determinantes da internacionalização</b>	<b>Determinantes da localização</b>
Procura de mercado	Explorar o potencial de comercialização num Mercado mais alargado no país receptor ou na região envolvente	Licenciamento e exportação	Barreiras governamentais (+), custos de transporte (+), facilidade de imitação (-), facilidade de proteger com patente (varia)	Dimensão do mercado receptor (+), taxa de crescimento do Mercado receptor (+), pode ser uma plataforma para a exportação (+), diferenças no custo do trabalho (+)
Procura de recursos	Aceder a certos recursos (genericamente definidos como a dotação natural do país)	Subcontratação internacional e comércio internacional	Especificidade dos recursos (+), incerteza (+), intangibilidade dos recursos (+), Complementaridade dos recursos (+)	Custo do recurso (-), Escassez do recurso (+), produtividade relativa do recurso (+)
Procura de recursos estratégicos	Absorver recursos a cujo acesso só é possível em proximidade e que não são passíveis de ser transferidos através de mecanismos de mercado	Alianças estratégicas e <i>joint ventures</i> , aquisição de empresas instaladas, contratação local de trabalhadores	Grau de rivalidade no mercado (+), grau de transferibilidade do conhecimento pelo contacto directo com parceiro (-), competências da empresa (+)	Infra-estrutura básica e avançada (+), Distância tecnológica entre o país de origem e o de destino (+)

Fonte: Adaptado de FRANCO; RENTOCCHINI; MARZETTI, 2008.

## Procura de recursos no estrangeiro

Um dos motivos para as empresas se internacionalizarem é a procura de recursos. De acordo com Dunning (1993, 1998), incluímos aqui os casos em que as empresas pretendem aceder a um recurso específico que não está disponível no mercado doméstico (por exemplo, um recurso natural) ou que é possível obter a um custo mais baixo num país estrangeiro (por exemplo, mão-de-obra mais barata). Em essência, estes recursos referem-se a recursos naturais e trabalho não qualificado, mas podem ser conceptualizados para incluir factores mais sofisticados, como sejam as competências tecnológicas e de gestão. Poderemos, também, distinguir as competências tecnológicas e de gestão, dado que estes recursos apenas atraem IDE se não forem passíveis de transacção no mercado (FRANCO; RENTOCCHINI; MARZETTI, 2008).

Em termos simples, na medida que o acesso a estes recursos exige presença local, é relativamente evidente que obriga a investimentos locais. Importa notar, porém, que se existirem empresas locais eficientes, e o mercado local for eficiente, a EMN pode ter acesso aos recursos naturais a um preço competitivo. Neste caso, em que os mercados locais são eficientes, a racionalidade para a internalização das transacções pode não se verificar (ver a este propósito, Rugman (1981), Hennart (1982) e Williamson (1985) sobre os custos de transacção). Num contexto de mercados locais eficientes, mesmo a opção por aquisição de uma empresa já instalada pode ser pouco viável. Por outro lado, caso os mercados não sejam eficientes, poderá haver formas de protecção, as empresas a operar serem detidas pelo Estado, ou simplesmente serem elas próprias ineficientes.

**Proposição 1.** As multinacionais terão uma preferência por investimentos *greenfield*, quando o motivo é procurar recursos.

**Proposição 2.** Mercados locais eficientes retiram o incentivo das multinacionais realizarem investimentos *greenfield* ou aquisições, quando o motivo é procurar recursos.

Ainda que pudesse ser razoável incluir o trabalho qualificado dentro da classificação de "procura de recursos estratégicos", Zanfei (2000) incluiu

este factor na motivação de procura de recursos. O facto é que as competências dos trabalhadores, mesmo os qualificados, podem ser acedidas através de contratos – por exemplo, contratos de trabalho, de prestação de serviços, etc. - tornando-o um recurso idêntico aos outros. As alternativas quer de localização quer de modo de entrada para aceder a trabalho qualificado podem, portanto, ser analisadas tal como para qualquer outro recurso que seja transaccionável.

Importa aqui estender a análise às fronteiras da firma e, em última análise, à decisão de fazer ou comprar (*make or buy*). Em todo o momento as EMNs estabelecem quais são as fronteiras da sua actividade para determinar se estendem as suas operações através de investimento estrangeiro ou se, pelo contrário, recorrem ao comércio ou à subcontratação (FERREIRA; SERRA, 2010). Tal como estipulado pela teoria dos custos de transacção, haverá uma relação inversa entre a especificidade dos activos e o recurso à subcontratação. Não fica, porém, excluída a análise de saber se a forma mais eficiente de explorar um determinado recurso é internamente ou através de relações com parceiros. Outros aspectos a ter em conta, prendem-se com a importância estratégica de efectivamente controlar a fonte dos recursos, da complementaridade dos recursos acedidos e da sua importância estratégica para a EMN, bem como outros custos de transacção, como sejam os impostos aduaneiros, custos de transporte, dificuldades de coordenação das operações internacionais, etc.

**Proposição 3.** Baixos custos de transacção retiram o incentivo das multinacionais realizarem investimentos *greenfield* ou aquisições, quando o motivo é procurar recursos.

### **Procura de mercado no estrangeiro**

Um motivo para as EMNs se internacionalizarem e, eventualmente realizarem IDE, classificamos como de procura de mercado (ou *market seeking*). Este é, alias um motivo recorrente na literatura, indicando que as EMNs procuram explorar um mercado estrangeiro receptor, ou mercados adjacentes, fornecendo-lhe produtos e serviços (MAKINO; LAU; YEH, 2002; BUCKLEY ET AL., 2008). Esta é, uma primeira questão, na análise da motivação - com este tipo de motivação, o mercado a explorar não é necessariamente aquele onde o investimento é realizado. De notar que no

caso de um país de destino ser apenas uma plataforma comercial para um mercado mais alargado, a empresa fará exportação a partir deste (MARKUSEN; VENABLES, 1998, 2000). Esta solução é mais viável quando a própria produção é instalada localmente ou quando os países vizinhos a serem servidos integram uma zona de comércio livre (EKHOLM; FORSLID; MARKUSEN, 2007).

A internacionalização motivada pela procura de mercados visa explorar vantagens específicas à empresa que, assim, comercializará no estrangeiro produtos e serviços onde tem uma vantagem competitiva, nomeadamente face às empresas domésticas no país receptor (MAKINO ET AL., 2002; BUCKLEY ET AL., 2008). No entanto, importa observar quer as características dos mercados receptores – que se forem fechados podem inviabilizar o serviço através de exportações, quer as características dos próprios produtos – para verificar se são internacionalmente transaccionáveis.

As exportações impõem menores custos fixos e menor risco que o IDE. Ainda assim, as barreiras burocráticas e tarifárias e os custos de transporte (face à natureza do produto) podem inviabilizar as exportações, absorvendo o diferencial de vantagem da EMN estrangeira face aos concorrentes locais (HYMER, 1976). O investimento em operações locais seria a alternativa mais razoável, mas apenas se quer a dimensão do mercado quer o seu potencial de crescimento e a importância estratégica de aí ter operações o justificarem. Há outras alternativas, como seja o licenciamento a uma empresa local, mas esta opção exige que o ambiente institucional no país receptor proteja quer as vantagens proprietárias, quer os fluxos de rendimento (ou seja, que o licenciado pague efectivamente, cumprindo o contrato de licenciamento).

Em suma, é evidente que num argumento clássico a procura de mercado pode ser satisfeita através de exportação e de licenciamento, as características da localização e do produto podem justificar a escolha por modos que realizam a internalização das operações através do IDE. O IDE pode ser realizado se for a melhor forma de aproveitar as oportunidades de mercado num país estrangeiro. No entanto, a motivação da internacionalização deve distinguir se o objectivo é servir um mercado

nacional apenas ou servir os países vizinhos – funcionando neste último caso como plataforma comercial (EKHOLM; FORSLID; MARKUSEN, 2007). Se no primeiro caso, os factores específicos ao país são os fundamentais, como sejam a dimensão do mercado, potencial de crescimento, perfil de rendimentos dos consumidores, etc. No segundo caso, é preciso fazer uma análise que inclui aspectos como os sentimentos patrióticos, as relações bilaterais, tarifas aduaneiras, etc. – ou seja, aspectos que elevam os custos de transacção.

**Proposição 4.** As multinacionais terão uma preferência por exportação ou licenciamento, quando o motivo é procurar mercado.

**Proposição 5.** As multinacionais terão uma preferência por investimento estrangeiro em localizações que servem como plataformas regionais, quando o motivo é procurar mercado.

**Proposição 6.** Baixos custos de transacção aumentam o incentivo das multinacionais realizarem investimentos *greenfield* ou aquisições, quando o motivo é procurar mercado, em desfavor da exportação ou licenciamento.

### **Procura de eficiência no estrangeiro**

O motivo de procura de eficiência resulta de uma tentativa de as EMNs tirarem partido das diferenças na disponibilidade e custos da dotação dos factores de produção tradicionais em diferentes países, ou de explorar economias de escala e de gama e das diferenças nos gostos e preferências dos consumidores (Dunning, 1993). Pelo menos em parte, esta categoria de motivação é passível de ser incluída na procura de recursos, dado que pode ser vista como uma forma de dividir a cadeia de valor e beneficiar de custos do trabalho mais baixos nos países menos desenvolvidos (ver, por exemplo, ECKEL, 2003; NACHUM; ZAHEER, 2005).

A procura de maior eficiência assenta na exploração de recursos que a empresa já detem (ECKEL, 2003). Possivelmente, estes recursos específicos são desenvolvidos centralmente e transferidos para as subsidiárias para aplicação nos mercados locais onde operam (CANTWELL, 1989; NARULA; MARIN, 2005). As EMNs realizam investimento estrangeiro para aceder a recursos complementares e a vantagens competitivas associadas com uma

localização ou com as empresas aí situadas. O resultado é que certas localizações também passam a incluir um leque mais alargado de actividades de valor acrescentado, como reflexo das vantagens de localização (FRANCO; RENTOCCHINI; MARZETTI, 2008). Então, muito do investimento, nomeadamente em países como os EUA realizado por EMNs visa procurar eficiências sustentando o alargamento do leque de actividades de valor acrescentado nesses países.

**Proposição 7.** As multinacionais terão uma preferência por investimentos *greenfield* e aquisições, quando o motivo é procurar aumento da eficiência.

### **Procura de recursos estratégicos nos mercados externos**

A linha clássica de investigação em internacionalização e de explicação para os fluxos e padrões de IDE foca os *spillovers* de conhecimento das empresas estrangeiras para as empresas domésticas, não os potenciais fluxos de conhecimento das empresas domésticas para as estrangeiras. Esta é a perspectiva tradicional em negócios internacionais, em que as empresas se internacionalizam para explorar as suas competências específicas nos mercados externos (HYMER, 1976; CAVES, 1971; DUNNING, 1993; MAKINO ET AL., 2002; FERREIRA, 2008).

Nas últimas duas décadas emergiu uma nova perspectiva na investigação em negócios internacionais salientando a importância de conquistar e aumentar as *capabilities* das empresas (DUNNING, 1993; BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; AUGIER; TEECE, 2007). Barney (1991) e Conner e Prahalad (1996) referem-se-lhe como a perspectiva baseada no conhecimento ou nas competências, enquanto Tallman e Fladmoe-Lindquist (2002) designam-na por pesquisa baseada em *capabilities*. A ideia central é que as empresas podem expandir internacionalmente não apenas com o objectivo de explorar as suas *capabilities* e manter uma vantagem competitiva – como estabelece a linha mais tradicional em negócios internacionais, mas também para aumentar essas *capabilities* (MARCH, 1991; TALLMAN; FLADMOE-LINDQUIST, 2002; FERREIRA, 2008). Neste artigo, na sequência de Dunning (1993) referimo-nos-lhe como a procura de recursos estratégicos. A motivação de procura de recursos estratégicos afasta-se das abordagens tradicionais ao assumir que as empresas

estrangeiras se internacionalizam não baseadas em algum tipo de vantagem específica que exploram no estrangeiro.

O objectivo da estratégia de procura de recursos estratégicos é aprender com outras empresas e em países diferentes (FERREIRA, 2005; FERREIRA; SERRA, 2008). Estes recursos procurados podem ser de diferentes tipos passíveis de serem genericamente caracterizados como competências em inovação, *capabilities* organizacionais, capacidade de penetração nos mercados, capacidade de acesso a canais de distribuição e competências na compreensão dos gostos e preferências dos consumidores (DUNNING, 1993). Estabece-se, assim, que as empresas estrangeiras também podem aprender localmente, quer com as empresas domésticas, quer absorvendo o conhecimento mais geral que “está no ar” (MARSHALL, 1920).

É razoável sugerir que pelo menos a generalidade dos recursos estratégicos não são efectivamente transaccionáveis, pelo menos internacionalmente, sendo acessíveis apenas a empresas que se localizam na sua proximidade (HEAD; RIES; SWENSON, 1995; DUNNING, 1998; MAKINO ET AL., 2002; TALLMAN ET AL, 2004). Ou seja, estes recursos não são passíveis de transacção pela via usual dos mercados e exigem às empresas que se localizem nos países, ou regiões, para lhes aceder no contexto em que foram criados. As empresas precisam, nestes casos, de realizar IDE no país receptor.

Alguns dos recursos não transaccionáveis estão caracterizados na literatura sobre clusters industriais, ou aglomerações, e podemos referir-lhes como sendo as externalidades das economias de aglomeração (MARKUSEN, 1996; PORTER, 2000; MASKELL, 2001; TALLMAN ET AL, 2004). A decisão de investir fica determinada e a escolha específica da localização mesmo dentro do país procurará, previsivelmente, a proximidade a outras firmas numa dada região. Estas localizações facilitam o acesso a fornecedores, clientes, trabalhadores qualificados, instituições direccionadas e, fundamentalmente, aos *spillovers* tecnológicos e de conhecimento que podem emergir (MARSHALL, 1920; HEAD ET AL., 1995; CAMISON; FORES, 2011). Nos estudos de geografia económica o papel dos clusters industriais está bem explicado (ver, por exemplo, os trabalhos de

Krugman (1991), Fujita e outros (2001) e Tallman e outros (2004), entre outros).

Importa referir que certos recursos são particularmente específicos e pouco móveis, estando embuídos na própria empresa, na sua cultura organizacional, métodos de trabalho e de gestão. São recursos que nem são facilmente comunicáveis, nem transferíveis pelo mercado (ZANDER; KOGUT, 1995; LI; FERREIRA; SERRA, 2009). São recursos indivisíveis do todo da firma. Noutros casos, são competências locais que foram desenvolvidas ao longo de uma história e não são replicáveis em outros locais, e muito menos através de fronteiras nacionais. Em suma, o acesso e absorção de certos recursos que não são transaccionáveis exige a realização de investimento no local, no estrangeiro. A questão reside em como lhes aceder? Ou seja, qual o melhor modo de entrada no mercado externo para beneficiar destes recursos estratégicos.

Uma das questões essenciais reside em saber como é que a empresa investidora estrangeira consegue melhor apropriar-se desse recurso estratégico – que podemos simplificar usando a concepção de conhecimento - e transferi-lo internamente entre a sua rede de subsidiárias (BARKEMA; VERMEULEN, 1998; FERREIRA, 2005; FERREIRA ET AL., 2007) sem perdas significativas de valor. Ou seja, qual o melhor modo de entrada. É razoável sugerir dois modos alternativos. As aquisições de empresas instaladas localmente na medida que garantem o acesso a recursos específicos à empresa e à tomada de uma posição num mercado (FERREIRA, 2005). A aquisição de uma empresa instalada permite aceder aos trabalhadores que detém o conhecimento. Em muitos casos, porventura na maioria, os conhecimentos não são acessíveis apenas contratando trabalhadores-chave e é mesmo necessário adquirir toda uma empresa. As JVs permitem aceder e absorver os conhecimentos dos parceiros, na medida que promovem a colaboração tecnológica.

**Proposição 8.** As multinacionais terão uma preferência por aquisição ou *joint ventures*, quando o motivo é procurar recursos estratégicos.

Importa porém notar que estas decisões – modo e mercado – não são tomadas em isolamento. Por exemplo, é menos provável a opção por um JV quando o nível de rivalidade no mercado é alto. Quando a rivalidade é alta é

mais difícil fazer uma parceria com outra empresa a actuar no mesmo sector, dado que esta, previsivelmente, não quererá transmitir os seus conhecimentos a um competidor. Por outro lado, importa analisar os recursos que as EMNs já detêm e os que pretendem aceder. Por exemplo, aparentemente, as aquisições de empresas domésticas permitem um acesso mais rápido ao conhecimento local, apesar de eventuais dificuldades de absorção desse conhecimento devido a dificuldades de integração da empresa adquirida (FERREIRA, 2005; LI ET AL., 2009).

### **O ambiente do país receptor: Internacionalização a montante e a jusante**

Vários estudos já focaram como as empresas investem no estrangeiro para adquirir competências tecnológicas e conhecimentos. Este será estereotipicamente o efeito quando, por exemplo, empresas de países menos desenvolvidos investem em países mais desenvolvidos. Pradhan e Abraham (2005) notaram como em 80% dos casos as empresas indianas fazem aquisições nos países desenvolvidos com o objectivo quer de aceder aos mercados, quer de aceder a conhecimento específico às empresas adquiridas (em especial a aspectos como o nome de marca, tecnologias, redes de marketing e distribuição e conhecimento do negócio). Makino, Lau e Yeh (2002) notaram que as empresas taiwanesas também investem nos países mais desenvolvidos quando procuram elevar as suas competências e aceder a mercados, e em países menos desenvolvidos para beneficiar de custos mais baixos do trabalho.

Empresas em regiões menos inovadoras e com um leque mais estreito de competências e conhecimento precisam melhorar a sua capacidade competitiva, o que podem fazer procurando recursos estratégicos no estrangeiro e/ou com outras empresas. O IDE também é uma forma de a empresa estrangeira captar eventuais externalidades no país receptor – nomeadamente quando visa o conhecimento em clusters industriais de excelência (FUJITA ET AL., 2001; TALLMAN ET AL., 2004). Estes investimentos permitem não apenas o acesso a conhecimentos e inovações como também aumentar a visibilidade e reputação da empresa e aprender sobre os mercados consumidores (DENG, 2007).

Assim, as empresas podem preferir enveredar por uma estratégia de aquisições de empresas já existentes para mais rapidamente expandir a sua base de conhecimentos (GUPTA; ROSS, 2001). Na realidade, estas empresas preferirão, nestes casos, investir em países desenvolvidos, onde encontram maior dotação de conhecimentos, tecnologias e competências de gestão (DUNNING, 1998). O facto é que, dita a teoria, que as aquisições são uma forma mais rápida de aceder e desenvolver competências do que a construção interna (nomeadamente através dos investimentos em IeD) (FERREIRA, 2005; DENG, 2007). Estas empresas podem, assim, integrar os recursos estratégicos da empresa adquirida – tais como capacidade de desenvolvimento de novos produtos, conhecimentos de marketing e de gestão, tecnologias de processo e de produto, etc.

Por outro lado, as EMNs que procuram recursos estratégicos precisam desenvolver processos que lhes permitam um melhor entrosamento com o meio local. Este entrosamento facilitará, em princípio, a obtenção de conhecimento (ou seja, a aprendizagem) que as EMNs procuram (BARKEMA ET AL., 1996; JOHANSON; VAHLNE, 2009). Assim, ao respeitar e adoptar as normas e práticas do país anfitrião as EMNs serão tidas por semelhantes a empresas locais e terão acesso facilitado a conhecimento local e outros recursos estratégicos específicos a cada país (PORTER, 1990, 2000; TALLMAN ET AL., 2004). Esta é a lógica que parece justificar o actual crescimento de alianças estratégicas e outras formas de parcerias, como as *joint ventures*, nos países ocidentais (DUNNING, 1993; BROUTHERS; HENNART, 2007).

**Proposição 9.** As multinacionais terão uma preferência por aquisição *joint ventures* na entrada em países mais desenvolvidos, quando o motivo é procurar recursos estratégicos, em vez de investimentos *greenfield* e exportações.

As motivações das EMNs são conjugadas com as características do país na determinação do melhor modo de entrada. Por exemplo, segundo Cantwell (2001) maiores distâncias institucionais entre países evidenciam diferentes evoluções tecnológicas, pelo que previsivelmente os países terão diferentes dotações tecnológicas. As diferenças levarão as EMNs a tentar absorver o conhecimento de uma forma que confira um elevado grau de

conformidade e entrosamento local, para melhor aceder aos recursos estratégicos locais. Assim, enquanto para uma estratégia de procura de mercado pode ser aconselhável um modo de entrada de baixo envolvimento (veja-se DUNNING, 1993), numa estratégia de procura de recursos estratégicos poderá ser preferível um modo de entrada de elevado compromisso (PING, 2009).

O ambiente de negócio de países menos desenvolvidos comporta maior risco de operação (HILL; HWANG; KIM, 1990; PING, 2009). Dada a ineficácia das instituições e os maiores riscos de transacção, nomeadamente pela dificuldade de garantir a realização dos termos contratuais, importa ajustar o modo de entrada no sentido do menor envolvimento. Por exemplo, em países menos desenvolvidos, gerir uma aliança, uma *joint venture* ou até uma aquisição parcial pode ser mais difícil que em países mais desenvolvidos (BEAMISH, 1985; DEMIRBAG; TATOGLU; GLAISTER, 2008).

As características do país receptor influenciam a escolha do modo de entrada. Por exemplo, os países desenvolvidos tendem a ter ambientes institucionais mais desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; FERREIRA ET AL., 2009) e as instituições nos países desenvolvidos oferecem melhores garantias sobre a execução dos contratos, reduzindo os custos e riscos de transacção e os comportamentos oportunistas (WILLIAMSON, 1985). Em contraste, nos países menos desenvolvidos os sistemas de informação são menos fiáveis e as instituições ineficazes dificultam a execução de contratos (DEMIRBAG ET AL, 2008), aumentando os custos de transacção e a incerteza. Ou seja, riscos como os de apropriação indevida das rendas de inovação, de *reverse engineering*, cópia ilegal de software ou outras formas de propriedade intelectual são menores em países mais desenvolvidos. O contraste é evidente na medida que, de modo geral, as oportunidades que os países desenvolvidos oferecem podem ser aproveitadas através da alavancagem das *capabilities* das EMNs no país anfitrião. Consequentemente, EMNs que seguem uma estratégia de procura de mercados podem servir estes países através de exportações. Também a melhor execução dos contratos garante que os acordos de licenciamento sejam cumpridos, evitando disputas legais.

**Proposição 10.** Altos custos de transacção de operar em países menos desenvolvidos retiram o incentivo de a multinacional realizar investimentos *greenfield*, aquisições ou joint ventures, em favor da exportação, independentemente da motivação original.

## DISCUSSÃO E NOTAS FINAIS

As motivações estratégicas, que neste artigo suportámos na distinção em quatro tipos - procura por recursos, por mercados, por eficiência e por recursos estratégicos - é importante na escolha do modo de entrada no estrangeiro. Importa, porém, compreender como características quer da natureza do produto quer as específicas às transacções em cada território podem influenciar, ou moderar, a escolha dos modos de entrada. Referimos, em particular, os custos de transacção de operar em certos mercados.

Podemos distinguir, simplifadamente, duas formas de actuação profundamente distintas. Por um lado, a exploração e alavancagem dos recursos, conhecimentos e *capabilities* detidos pela empresa, por outro, a procura de recursos estratégicos para adquirir novos recursos e conhecimentos, tecnologias, inovações, processos de negócio e outros, que contribuem para aumentar a capacidade competitiva. Assim, as empresas multinacionais realizam operações internacionais de procura de mercados para conquistar clientes em mercados externos. Mas, podem definir como prioridade para uma dada operação, num dado território, a procura de recursos estratégicos. É neste contexto que o modo de entrada precisa ser ajustado de forma a garantir que os objectivos são concretizados.

Resumindo, ao passo que a perspectiva tradicional em negócios internacionais propõe que o objectivo das operações externas das EMNs é o aproveitamento de vantagens de propriedade existentes (DUNNING, 1993), perspectivas mais actuais complementam este objectivo com a protecção de uma vantagem competitiva existente ou o desenvolvimento de novas *capabilities* e vantagens competitivas.

Este artigo contribui para a investigação sobre a internacionalização das empresas, em particular sobre os modos de entrada e sobre as

motivações em vários aspectos. A distinção clara das motivações de internacionalização permite estabelecer um quadro de referência que liga as estratégias às formas (estruturais) de actuação e a medidas de desempenho (estas medidas são, necessariamente, associadas aos objectivos). A distinção entre motivações também permite aferir como influenciarão a selecção das próprias localizações.

Este artigo tem duas mensagens distintas. Para investigadores em negócios internacionais, aponta que é necessária uma análise mais abrangente das condicionantes de escolhas – neste caso restrita à escolha dos modos de entrada - específicas. Para os executivos, alerta para a necessidade de ajustar as motivações aos modos de entrada avaliando a viabilidade de estratégias específicas para cada país estrangeiro. Se os objectivos ao operar num determinado mercado são claros, o modo de os atingir pode ser substancialmente diverso. Certos modos de entrada em mercados externos serão mais adequados a determinado fim, mas deverá sempre ser tido em conta o mercado em que a EMN vai entrar. Não existe, portanto, uma “receita” para qual o melhor modo de entrada nos mercados externos.

A investigação futura pode tomar vários caminhos. Neste artigo não abordámos a perspectiva mais institucional que advoga que as EMNs estão sujeitas a múltiplas pressões para adaptação ao ambiente externo e de conformidade ao ambiente interno. A teoria institucional tem sido encarada como determinística, sendo as organizações a operar num determinado contexto institucional forçadas a adaptar-se a pressões institucionais sofridas (OLIVER, 1991; FERREIRA ET AL., 2009). Contudo, alguns autores (por exemplo, OLIVER, 1991; SUCHMAN, 1995) sugerem que as empresas seleccionam a melhor resposta face ao ambiente que enfrentam, desenvolvendo respostas estratégicas a pressões institucionais específicas, conferindo estas respostas diferentes níveis de legitimidade.

É possível, por exemplo, que pressões internas afectem a capacidade de as EMNs prosseguirem uma estratégia de procura de recursos estratégicos. Estratégias de procura de recursos estratégicos implicam a prospecção de novos recursos (MARCH, 1991; FERREIRA, 2008; FERREIRA; SERRA; REIS, 2011), ao passo que uma estratégia de procura de mercados

foca a exploração dos recursos, *capabilities* e rotinas já detidos pelas empresas (NELSON; WINTER, 1982; BARNEY, 1991; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TRIPSAS, 1997; FERREIRA; ET AL., 2011). Assim, estratégias de procura de mercados devem cumprir normas e procedimentos internos para explorar as vantagens de posse (DUNNING, 1977, 1998) nos mercados externos. Assim, importa entender o impacto destas questões na selecção dos modos de entrada e, eventualmente, nas localizações.

Ao integrar três dimensões (motivações, modos de entrada e localizações) não conceptualizamos um modelo exaustivo. Vários outros factores devem ser considerados, como os específicos a uma dada indústria que podem influenciar quer as motivações, quer os próprios modos de entrada e até as localizações que são escolhidas. É o caso de indústrias que exijam grandes investimentos em activos específicos no país anfitrião: nestas situações, as EMNs preferirão deter a posse das operações, através de operações de *greenfield wholly owned* ou aquisições (SCHERER; ROSS, 1990; PUCK; HOLTBRUGGE; MOHR, 2009).

Concluindo, ao implementar estratégias de procura de mercados ou de procura de recursos estratégicos em determinado mercado é essencial ter em atenção as idiosincrasias do mercado anfitrião e das operações das EMNs.

## REFERÊNCIAS

- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location, and internalization factors. *Journal of International Business Studies*, v. 23, n.1, p. 1-27, 1992.
- AUGIER, M.; TEECE, D. Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management International Review*, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.
- BARKEMA, H.; BELL, J.; PENNING, J. Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 2, p. 151-166, 1996.
- BARKEMA, H.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, v. 41, n. 1, p. 7-26, 1998.

- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BEAMISH, P. The characteristics of joint venture in developed and developing countries. *Columbia Journal of World Business*, v. 20, n. 3, p. 13-19, 1985
- BROUHERS, K.; HENNART, J-F. Boundaries of the firm: Insights from international entry mode research. *Journal of Management*, v.33, n.3, p. 395-425, 2007.
- BUCKLEY, P.; CROSS, A.; TAN, H.; XIN, L.; VOSS, H. Historic and emergent trends in chinese outward direct investment. *Management International Review*, v. 48, n. 6, p. 715-748, 2008.
- CAMISON, C.; FORES, B. Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, v. 27, n. 1, p. 66-86, 2011.
- CANTWELL, J. Innovation and information technology in MNE. In RUGMAN, A. & BREWER, T. (Eds.). *Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- CANTWELL, J. *Technological innovations and multinational corporations*. Oxford: Blackwell, 1989.
- CAVES, R. International Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment. *Economica*, v. 38, n. 149, p. 1-27, 1971.
- CONNER, K.; PRAHALAD, C. A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, v. 7, n. 5, p. 477-501, 1996.
- CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.
- DEMIRBAG, M.; TATOGLU, E.; GLAISTER, K. Factors affecting perceptions of the choice between acquisition and greenfield entry: The case of Western FDI in an emerging market. *Management International Review*, v. 48, n. 1, p. 5-38, 2008.
- DENG, P. Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies, *Business Horizons*, v. 50, n. 1, p. 71-81, 2007.
- DUNNING, J. Location and the multinational enterprise: A neglected factor?. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

- DUNNING, J. *Multinational enterprises and the global economy*. Reading: Addison-Wesley, 1993.
- DUNNING, J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future, *Int. J. of the Economics of Business*, v. 8 n. 2, p. 173-190, 2001.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- DUNNING, J. The location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In OHLIN, B., HESSELBORN, P. and WILKMAN, P. (Eds) *The international allocation of economic activity*. London: Macmillan, 1977.
- ECKEL, C. Fragmentation, efficiency seeking FDI and employment. *Review of International Economics*, v. 11, n. 2, p. 317-331, 2003.
- EKHOLM, K.; FORSLID, R.; MARKUSEN, J. Export-platform foreign direct investment. *Journal of the European Economic Association*, v. 5, n. 4, p. 776-795, 2007.
- ELANGO, B. Minimizing effects of 'liability of foreignness': Response strategies of foreign firms in the United States. *Journal of World Business*, v. 44, n. 1, p. 51-62, 2009.
- FERREIRA, M. P.; SERRA, F. Foreign entry modes under institutional pressures: The impact of strategic resource seeking and market seeking strategies. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 22, p. 11-29, 2008.
- FERREIRA, M. P.; SERRA, F.; LI, D.; ARMAGAN, S. Adaptation to the international business environment: A resource advantage perspective. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 1, n. 1, p. 11-29, 2008.
- FERREIRA, M. *The effect of the MNC's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership acquired*. 2005 Unpublished doctoral dissertation, The University of Utah, USA, 2005.
- FERREIRA, M.P. Building and leveraging knowledge capabilities through cross-border acquisitions. In TALLMAN, S. (Ed.) *A new generation in international strategic management*. Northampton: Edward Elgar, 2008.
- FERREIRA, M.P.; LI, D.; JANG, Y. Foreign entry strategies: Strategic adaptation to the various facets of the institutional environments. *Development and Society*, v. 38, n. 1, p. 27-55, 2009.
- FERREIRA, M.P.; LI, S.; LOPES, M.; SERRA, F. Cross-border acquisitions of foreign firms in Portugal and of Portuguese firms abroad: Exploration

and exploitation through acquisitions. *Economia Global e Gestão*, v. 12, n. 1, p. 125-147, 2007.

FERREIRA, M.P.; SERRA, F. Make or buy in a mature industry? Models of client-supplier under TCT and RBV perspectives. *BAR - Brazilian Administration Review*, v. 7, n. 1, p. 22-39, 2010.

FERREIRA, M.P.; SERRA, F.; REIS, N. On the adaptation of the firm's strategies to the International Business Environment: A knowledge-based and evolutionary perspective. *European Journal of International Management*, forthcoming, 2011.

FRANCO, C.; RENTOCCHINI, F.; MARZETTI, G. Why do firms invest abroad? An analysis of the motives underlying foreign direct investments, Trento: Università Degli Studi di Trento, 2008. Discussion paper n.17.

FUJITA, M.; KRUGMAN, P.; VENABLES, A. *The spatial economy: Cities, regions, and international trade*. Cambridge: MIT Press, 2001.

GAO, G.; PAN, Y. The pace of MNEs' sequential entries: Cumulative entry experience and the dynamic process. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 9, p. 1572-1580, 2010.

GUPTA, O.; ROSS, G. Mergers and acquisitions through an intellectual capital perspective, *Journal of Intellectual Capital*, v. 2, n. 3, p. 297-309, 2001.

HEAD, K.; RIES, J.; SWENSON, D. Agglomeration benefits and location choice: Evidence from Japanese manufacturing investments in the United States. *Journal of International Economics*, v. 38, n. 3-4, p. 223-247, 1995.

HENNART, J-F. *A theory of the multinational enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HILL, C.; HWANG, P.; KIM, C. An eclectic theory of the choice of international entry mode, *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

HYMER, S. *The international operations of national firms: A study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press, 1976.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial systems: A network approach. In HOOD, N.; VAHLNE, J-E. (Eds.) *Strategies in Global Competition*. New York: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

- LI, D.; FERREIRA, M.P.; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: Inter-subsidiary competition and cooperation. *Revista de Administração e Inovação*, v. 6, n. 1, p. 139-158, 2009.
- LUOSTARINEN, R.; WELCH, L. *International business operations*. Finland, Helsinki School of Economics, 1990.
- MAKINO, S.; LAU, C.; YEH, R. Asset-exploitation versus asset-seeking: Implications for location choice of foreign direct investment from Newly Industrialized Economies, *Journal of International Business Studies*, v. 33, n. 3, p. 403-421, 2002.
- MAKINO, S.; NEUPERT, K. National culture, transaction costs, and the choice between joint venture and wholly owned subsidiary. *Journal of International Business Studies*, v. 31, n.4, p. 705-713, 2000.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MARKUSEN, A. Sticky places in slippery space: A typology of industrial districts. *Economic Geography*, v. 72, n. 3, p. 293-313, 1996.
- MARKUSEN, J.; VENABLES, A. Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*, v. 46, n. 2, p. 183-203, 1998.
- MARKUSEN, J.; VENABLES, A. The theory of endowment, intra-industry and multinational trade. *Journal of International Economics*, v. 52, n. 2, p. 209-234, 2000.
- MARSHALL, A. *Principles of economics*. London: Macmillan, 1920.
- MASKELL, P. Towards a knowledge-based theory of the geographical cluster. *Industrial and Corporate Change*, v. 10, n. 4, p. 921-943, 2001.
- MORSCHETT, D.; SCHRAMM-KLEIN, H.; SWOBODA, B. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice?. *Journal of International Management*, v. 16, n. 1, p. 60-77, 2010.
- NACHUM, L.; ZAHEER, S. The persistence of distance? The impact of technology on MNE motivations for foreign investment. *Strategic Management Journal*, v. 26, n. 8, p. 747-767, 2005.
- NARULA, R.; MARIN, A. Exploring the relationship between direct and indirect spillovers from FDI in Argentina. Maastricht: MERIT, 2005. MERIT Research Memoranda 2005-024.
- NELSON, R.; WINTER, S. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap/Harvard, 1982.
- NIELSEN, B.; NIELSEN, S. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of

- foreign entry mode. *Journal of World Business*, v. 46, n. 2, p. 185-193, 2011.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- PING, D. Why do Chinese firms tend to acquire strategic assets in international expansion?. *Journal of World Business*, v. 44, n. 1, p. 74-84, 2009.
- PORTER, M. Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, v. 14, n. 1, p. 15-34, 2000.
- PORTER, M. *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press, 1990.
- PRADHAN, J.; ABRAHAM, V. Overseas mergers and acquisitions by Indian enterprises: Patterns and motivations, *Indian Journal of Economics*, v. LXXXV, n. 33, p. 365-386, 2005.
- PUCK, J.; HOLTBRUGGE, D.; MOHR, A. Beyond entry mode choice: Explaining the conversion of joint ventures into wholly owned subsidiaries in the People's Republic of China. *Journal of International Business Studies*, v. 40, n. 3, p. 388-404, 2009.
- ROOT, F. *Entry strategies for international markets*. Lexington: Lexington Books, 1994.
- RUGMAN, A. *Inside the multinationals: The economics of internal markets*. London: Croom Helm, 1981.
- SCHERER, F.; ROSS, D. *Industrial market structure and economic performance*. Boston: Houghton and Mifflin, 1990.
- SUCHMAN, M. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 517-610, 1995.
- TALLMAN, S.; FLADMOE-LINDQUIST, K. Internationalization, globalization, and capability-based strategy. *California Management Review*, v. 45, n. 1, p. 116-135, 2002.
- TALLMAN, S.; JENKINS, M., HENRY, N.; PINCH, S. Knowledge Clusters and Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, v. 29, n. 2, p. 258-271, 2004.
- TEECE, D.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

- TRIPSAS, M. Unraveling the process of creative destruction: Complementary assets and incumbent survival in the typesetter industry. *Strategic Management Journal*, v. 18, special issue, p. 119-142, 1997.
- WILLIAMSON, O. *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. New York, Free Press, 1985.
- ZAHEER, S. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.
- ZANDER, U.; KOGUT, B. Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, v. 6, n. 1, p. 76-92, 1995.
- ZANFEI, A. Transnational firms and changing organization of innovative activities. *Cambridge Journal of Economics*, v. 24, n. 5, p. 515-554, 2000.

## Os autores

### **Manuel Portugal Ferreira**

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses', 'Gestão empresarial' e 'Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes'.

E-mail: [manuel.portugal@ipleiria.pt](mailto:manuel.portugal@ipleiria.pt)

### **Fernando Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (2003) e está elaborando trabalho de pós-doutorado em Administração em Declínio Organizacional da FEA/USP. Atualmente é Director académico na HSM Educação. Sua experiência como docente inclui a direção da Unisul Business School, a coordenação do Mestrado em Administração da UNISUL e atuação no IBMEC/RJ, IAG PUC-Rio, EBAPE e FGV-Management, Candido Mendes - Ipanema e UFRRJ. Sua experiência profissional inclui cargos de direção e consultoria. Pesquisador do grupo de pesquisa em Planejamento Estratégico e Empreendedorismo da FEA/USP e do Globaladvantage centro de investigação em Estratégia e Negócios Internacionais. É co-autor de diversos livros, com destaque para os livros O Tempo na sua Vida (SP: Editora Saraiva, 2009), Administração Estratégica (Florianópolis: Editora Insular, 2009), Gestão Estratégica (Lisboa: Editora Lidel, 2010) e Ser Empreendedor (Lisboa: Editora Sílabo, 2009; São Paulo: Editora Saraiva, 2010).E-mail:

[fernando.serra@hsmeducação.com.br](mailto:fernando.serra@hsmeducação.com.br)

### **Nuno Rosa Reis**

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão empresarial' e 'Negócios internacionais e internacionalização para as economias emergentes'.

E-mail: [nuno.m.reis@ipleiria.pt](mailto:nuno.m.reis@ipleiria.pt)