

**Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas**

**ABORDAGEM DA PERSPECTIVA NEOINSTITUCIONAL PARA PROCESSOS DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES**

**THE NEOINSTITUTIONAL PERSPECTIVE APPROACH FOR DEVELOPING  
COUNTRIES' COMPANIES INTERNATIONALIZATION PROCESSES**

Luciano Messina Pereira Da Silva e Fernando Dias Lopes

**RESUMO**

Este ensaio teórico procura associar o conhecimento sobre processos de internacionalização que consideram aspectos econômicos como motivadores e culturais como barreiras a serem enfrentadas, aos aspectos inerentes à Teoria Institucional. Conceitos inerentes à Teoria Institucional são considerados como residuais por alguns autores ao tratarem de variáveis no nível de país dentro do processo de internacionalização, e nem sempre aprofundam o estudo sobre a influência das instituições na internacionalização de uma empresa. Revisou-se a literatura versando sobre processos de internacionalização de empresas, teoria institucional e uma abordagem que assume uma visão baseada em instituições como complementar às visões baseadas na indústria e em recursos como estratégia de internacionalização, constituindo estas três visões o tripé da estratégia, considerando também a influência do ambiente institucional na escolha de uma companhia multinacional pelo modo de entrada em um novo país. Conclui-se que a presença do aspecto institucional está, no mínimo, implícita ao se tratar de questões culturais em processos de internacionalização e que não pode ser desconsiderada objetivando o sucesso de tais estratégias.

**Palavras-chave:** teoria institucional, processos de internacionalização, aspectos culturais, países emergentes.

**ABSTRACT**

This theoretical essay seeks to associate the current knowledge of internationalization processes that considers economic aspects as motivators and cultural aspects as barriers, with aspects related to the Institutional Theory. Institutional theory concepts aren't considered thoroughly when dealing with country level variables regarding to internationalization processes, and these authors barely study institutions' influence in the internationalization process of a given company. A review of literature regarding internationalization processes and institutional theory was performed, and it was complemented by an approach that assumes an institution based view complementing the industry based view and resource based view for internationalization strategy, forming the strategy tripod. The literature review also considers the influence of the institutional environment when a multinational company chooses the entry mode in a new country. It concludes that the presence of institutional aspects are at least implied when dealing with cultural issues in internationalization processes and cannot be disregarded.

**Keywords:** institutional theory, internationalization process, cultural aspects, developing countries.

## 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas de países emergentes (como Brasil, China e Índia) e a globalização pela qual passaram a fazer parte são acompanhadas pela interação de diferenças culturais, organizacionais e institucionais, o que torna mais difícil o trabalho dos gestores contemporâneos por exigir a adoção de práticas de administração originadas em culturas e ambientes institucionais diferentes dos seus (CHU; WOOD, 2008; FERREIRA; SERRA, 2008; PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009; ROCHA; ÁVILA, 2015; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; PATRUS, 2011). Desta forma, estas diferenças implicam na ocorrência e necessidade de mudanças na organização, revisando e adaptando sua maneira de trabalhar, afetando as relações interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais, sendo preciso tomar estas diferenças culturais e institucionais como variáveis a serem consideradas antes de competir em mercados globais (FERREIRA; SERRA, 2008; HOFSTEDE, 2001; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015).

O modo como ocorre do processo de internacionalização de empresas varia entre fusões, aquisições e *joint ventures*. Em casos de fusões e aquisições, a existência de pontos em comum entre as organizações envolvidas é um fator importante para o sucesso do processo de mudança que irá ocorrer. Quando se trata da formação de *joint ventures*, as diferenças culturais entre as organizações, assim como diferenças institucionais entre os países de origem de cada organização envolvida, podem influenciar tanto na escolha do modo de entrada em um país estrangeiro (KOGUT, 1983; ROCHA; ÁVILA, 2015), como determinar a forma de construir esta aliança. A necessidade de haver pontos em comum entre as organizações envolvidas não se restringe apenas à Cultura Organizacional, mas também à Cultura Nacional dos países de origem das empresas envolvidas, por sua influência sobre a cultura de suas empresas (HOFSTEDE, 1993, 2001, 2011, 2013; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; KOGUT, 1983, 1988, 2004; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; CANÇADO, 2005; TANURE; PATRUS, 2011).

Deve-se considerar a diferença entre o nível de desenvolvimento econômico dos países de origem das organizações envolvidas, e analisar tanto a implantação de práticas organizacionais consideradas globais, mas estranhas à cultura e às instituições de países hospedeiros de suas filiais (FERREIRA; SERRA, 2008; HOFSTEDE, 1993, 2001, 2011, 2013; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; KOGUT, 1983, 1988, 2004; PENG, 2002; PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009; ROCHA; ÁVILA, 2015), e o impacto nas organizações em que estas práticas são implantadas. A cultura de negócios tem influência efetiva nos resultados das negociações e dos empreendimentos internacionais, e Rodrigues e Duarte (1997) lembram que, por mais que este assunto já tenha sido discutido ao longo das últimas décadas do século XX, ainda é possível verificar problemas e conflitos não previstos em processos de internacionalização de empresas conduzidos atualmente. Entretanto, creditar às diferenças entre culturas nacionais os problemas encontrados em processos de internacionalização parece ser a resposta mais óbvia.

Dentro do cenário apresentado, considera-se a internacionalização de uma empresa de um país emergente, como o Brasil, associando-se a outra empresa originária de um país desenvolvido, a possibilidade de choques de culturas organizacionais e nacionais existe, o que acarretará tanto mudanças na cultura das empresas, como choques oriundos das diferenças entre os ambientes institucionais em que estas empresas cresceram. A resistência a estas mudanças será tanto maior quanto maior for a falta de consideração às diferenças culturais existentes (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; RODRIGUES; DUARTE, 1997; TANURE; PATRUS, 2011), sem esquecer das diferenças institucionais existentes (FERREIRA; SERRA, 2008; HOFSTEDE, 1993, 2001, 2011, 2013; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; PENG, WANG;

JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015).

Este ensaio teórico tem o objetivo de associar o conhecimento corrente sobre processos de internacionalização (fusões, aquisições e *joint ventures*), que consideram aspectos econômicos como motivadores e culturais como barreiras a serem enfrentadas, aos aspectos inerentes à Teoria Institucional, por vezes considerados residuais ao tratarem de variáveis no nível de país dentro do processo de internacionalização, e nem sempre aprofundando o estudo sobre a influência das instituições na internacionalização de uma empresa. A contribuição da Teoria Institucional aos processos de internacionalização seguirá a abordagem de Peng, Wang e Jiang (2008), Peng (2002), Peng, Sun e Pinkhan *et al.* (2009), que assumem uma visão baseada em instituições como sendo complementar às visões baseadas na indústria e em recursos, constituindo estas três visões o tripé da estratégia, necessário ao se tratar da decisão por internacionalizar-se e como proceder com esta internacionalização, além da influência do ambiente institucional na escolha de uma companhia multinacional pelo modo de entrada em um novo país (FERREIRA; SERRA, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015).

Este ensaio teórico está dividido em quatro seções, iniciando por esta introdução, seguida por breve revisão teórica sobre processos de internacionalização, teoria institucional e aspectos institucionais nos processos de internacionalização, chegando à discussão e considerações finais, e concluindo com propostas para trabalhos futuros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O investimento direto estrangeiro (IDE) é apenas uma das possibilidades de envolvimento econômico internacional. A busca das empresas pela produção internacional é resultante de falhas de mercado, tornando menos vantajoso para as empresas produzir apenas em seus países de origem para posteriormente venderem no mercado internacional. Desta forma, sem a existência de falhas do mercado internacional, a razão de existir da produção internacional desapareceria (DUNNING, 1988; MACADAR, 2009; PINTO; GASPAR; FERREIRA *et al.*, 2010; STAL; CAMPANÁRIO, 2011).

São três as características que habilitam as companhias multinacionais a explorar de forma única as distorções internacionais de mercado. (1) A habilidade de arbitrar restrições institucionais; (2) a captura de externalidades de informação na condução de negócios internacionais e (3) a economia de custo obtida pela produção conjunta de fabricação e comercialização – economias de escopo. A criação de zonas de livre comércio, com a redução considerável de tarifas e barreiras não tarifárias ao comércio entre nações, tem auxiliado a minimizar estes riscos, resultando em estratégias internacionais (BARNEY; HESTERLY, 2011; CAVUSGIL; GHOURI; AGARWAL, 2002; MACADAR, 2009; PAIVA; HEXSEL, 2005).

Estratégias internacionais são exemplos de estratégias corporativas, e como tal devem atender a dois critérios de valor: (1) devem explorar economias de escopo reais e (2) devem ser custosas de imitar por empresas concorrentes. Economias de escopo podem ser criadas quando as empresas operam múltiplos negócios, e também podem ser criadas quando operam em múltiplos mercados geográficos. Ao adotarem estratégias internacionais, as empresas buscam habilitar-se para explorar oportunidades ambientais ou então neutralizar ameaças ambientais (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARTLETT; GHOSHAL, 1989; DUNNING; LUNDAN, 2008). Para que as estratégias internacionais sejam fonte de vantagens competitivas sustentáveis às empresas, as mesmas precisam explorar recursos e capacidades que sejam ao mesmo tempo valiosos, raros e difíceis de imitar, e uma empresa que adote uma estratégia de internacionalização precisa estar organizada de forma a realizar o potencial competitivo pleno de seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2011; PAIVA;

HEXSEL, 2005).

Dentre os diferentes modos de entrada em um país estrangeiro, destacam-se três em especial, tanto pela complexidade como pela frequência com que são empregados: (1) formar uma *joint venture*, (2) construir uma nova planta (*greenfield*) ou (3) a aquisição de uma empresa já existente. Quanto maior for a distância cultural entre o país de origem da empresa investidora e o país de entrada desta empresa, e maior for aversão à incerteza dentro de suas práticas organizacionais, maior será a probabilidade de a empresa optar em formar uma *joint venture*, ou então pela construção de uma nova planta ao invés de uma aquisição (KOGUT; SINGH, 1988). Barreiras de entrada a competidores estrangeiros também podem ser criadas institucionalmente, levantando a influência do ambiente institucional na escolha do modo de entrada em um novo país (FERREIRA; SERRA, 2008; PENG; WANG; JIANG, 2008; ROCHA; ÁVILA, 2015).

Fusões e aquisições apresentaram um crescente papel na economia mundial a partir da 2ª Guerra Mundial. Estas transações intensificaram-se em função da redução de barreiras de entrada ao capital externo em vários países, da inserção de países emergentes no mercado global, do fim de alguns monopólios e reservas de mercado, de modernizações institucionais e de problemas em processos sucessórios em empresas familiares. Entretanto, diferenças culturais entre empresas compradoras e empresas alvos sempre foram particularmente problemáticas. Empresas compradoras precisam estimar o custo de organizar-se para implementar uma estratégia de fusão, ou aquisição, e descontar esse custo do valor de uma empresa-alvo. Apesar disto, fusões e aquisições ainda são estratégias usadas como garantia de sobrevivência de empresas, com a finalidade de usar o fluxo de caixa livre para resolver problemas de agência de uma das empresas, e pelo potencial existente de lucros superiores (BARNEY; HESTERLY, 2011; TANURE; CANÇADO, 2005; TANURE; PATRUS, 2011). A formação de uma *joint venture* resolve os problemas do parceiro estrangeiro quanto aos fatores culturais, apesar de ter o custo de dividir o controle e a propriedade da empresa (BARNEY; HESTERLY, 2011; KOGUT; SINGH, 1988; KOGUT, 2004). É mais provável haver *joint ventures* entre empresas grandes que entre empresas pequenas. Este tipo de aliança é motivado pela busca de poder de mercado e por sinergias entre as empresas participantes (BARNEY; HESTERLY, 2011). Há impacto positivo na lucratividade das empresas mães quando entram em uma *joint venture* (BARNEY; HESTERLY, 2011; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Sendo o aspecto econômico um dos impulsionadores do processo de internacionalização de empresas, é importante apresentar a teoria eclética da internacionalização da empresa, de John Dunning (1980, 1988, 2000, 2001), também conhecida como Paradigma Eclético, que se propõe a explicar porque uma empresa decide produzir no exterior. Essa proposta considera que determinadas falhas de mercado, tais como custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos conduziriam uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior ao invés de atender determinado mercado através de exportações ou licenciamento. Para tanto, a hipótese principal é que para a empresa se comprometer com um IDE, três condições devem ser satisfeitas (DUNNING, 1980):

1. A empresa deve possuir **vantagens de propriedade** em comparação com as empresas de outras nacionalidades para atender determinado mercado, geralmente relacionadas a ativos intangíveis;

2. Para que a primeira condição seja satisfeita, deve ser mais benéfico para a empresa explorar esses ativos diretamente do que vendê-los ou cedê-los na forma de *leasing* para empresas estrangeiras, devendo valer a pena **internalizar** as vantagens como parte de suas atividades ao invés de externalizá-las a outras empresas via licenciamento ou outro tipo de contrato;

3. Além disto, deve ser mais lucrativo para a empresa fazer uso dessas vantagens em associação com algum fator externo ao país doméstico, (por exemplo, recursos naturais, mão de obra de baixo custo, mercado protegido) para que seja mais vantajoso produzir no exterior que exportar (**vantagens de localização**).

As três vantagens precisam estar presentes para que uma empresa realize um investimento direto no exterior, e gerar maior valor agregado que as empresas domésticas. As vantagens de posse (*Ownership*), localização (*Location*) e internalização (*Internalization*) explicam o escopo e a distribuição geográfica das atividades de empresas multinacionais (PINTO; GASPAR; FERREIRA *et al.*, 2010; STAL; CAMPANÁRIO, 2011;). As multinacionais mais bem-sucedidas são aquelas que melhor nutrem e exploram tanto vantagens de posse de recursos como de transações. Quanto maiores forem os custos percebidos de uma falha de transação de mercado, mais as multinacionais irão explorar suas vantagens competitivas via produção internacional ao invés de acordos contratuais com empresas estrangeiras. A imposição de barreiras comerciais tem levado a muitos investimentos em fabricação estrangeira pelas multinacionais. Neste caso, a redução de custos de transporte e a formação de uniões aduaneiras e blocos econômicos têm levado a grandes especializações regionais de produção pelas multinacionais (DUNNING, 1988). O tipo de vantagens inovadoras geradas pelas multinacionais reflete a dotação de recursos, mercados, cultura, atitudes e estrutura institucional do país de origem. Algumas atividades econômicas são mais inclinadas à internacionalização que outras (DUNNING, 1988; PINTO; GASPAR; FERREIRA *et al.*, 2010; STAL; CAMPANÁRIO, 2011).

A singularidade da empresa multinacional é sua habilidade de dominar seus recursos geograficamente dispersos em diferentes moedas, e assim tirar vantagem de imperfeições estruturais e transacionais dos mercados de capitais e de câmbio internacionais. À medida que as empresas se tornam mais voltadas a uma atuação multinacional e assumem uma perspectiva mais global de suas operações, suas vantagens competitivas de propriedade passam a ser menos baseadas na posse exclusiva de certos ativos intangíveis, específicos do país de origem das empresas, e mais em sua habilidade de coordenar e gerenciar com sucesso uma rede de atividades globais (DUNNING, 1988; MACADAR, 2009; PINTO; GASPAR; FERREIRA *et al.*, 2010; STAL; CAMPANÁRIO, 2011).

Remetendo ao aspecto cultural, a cultura é tratada como uma construção social que compreende valores compartilhados, crenças e maneiras de se comportar e pensar que são únicas a uma organização específica (CHILD; FAULKNER, 1998). Dentro do estudo da cultura, duas coletividades devem ser consideradas como origem de culturas específicas. Existem as organizações em que os indivíduos trabalham, onde pode ser encontrado o que é conhecido como Cultura Organizacional, e também a sociedade em que os indivíduos vivem, a qual está relacionada a Cultura Nacional (CHILD; FAULKNER, 1998)

Cultura Organizacional pode ser considerada como fatos, valores e artefatos que os membros de uma organização têm como sendo de existência garantida e, portanto, acreditam que constitua uma realidade em que vivem. A Cultura Organizacional pode ser interpretada como sendo dividida entre membros de uma organização, atuando como uma força unificadora, que integra as pessoas em torno de uma tarefa ou operação comum, como uma aliança estratégica; como subculturas de diferentes grupos dentro da organização, que agem como força diferenciadora ou divisora, que pode ameaçar uma aliança estratégica; e também como mistura fragmentada, paradoxal e ambígua das identidades pessoais, promovida pelo fluxo constante de mudança nas organizações e sociedades, e que pode ser uma fonte de confusão para os membros de uma organização, alienando alguns durante a formação de uma aliança estratégica (CHILD; FAULKNER, 1998).

A Cultura Nacional, por sua vez, é adquirida com a educação e está profundamente enraizada em um indivíduo em consequência disto (CHILD; FAULKNER, 1998). Por este



motivo, diferenças culturais tornam-se alvo de interesse e preocupação na ocorrência de alianças estratégicas internacionais. A escolha do modo de entrada de uma empresa em um novo país/mercado é influenciada por diferenças culturais e pela experiência da empresa (KOGUT; SINGH, 1988). Para isto, o uso das **Dimensões Culturais** de Hofstede (1993, 2001, 2011, 2013) é essencial na compreensão de quais países serão mais adequados para que uma empresa entre em seu mercado.

Os padrões de investimento de cada país podem ser gerados pelas diferenças nas características setoriais dos investimentos diretos no estrangeiro dentro dos países de origem, sendo a escolha do modo de entrada significativamente influenciada pelas características culturais do país de origem da empresa investidora (KOGUT; SINGH, 1988). Desta forma, as variáveis que influenciam a decisão de qual modo de entrada seguir podem ser divididas em três grupos. Variáveis do **nível da indústria** refletem barreiras à entrada e padrões de comportamento oligopolista, enquanto que variáveis do **nível da empresa** estão relacionadas com o conceito de custos de transação, onde a transferência de recursos especializados entre empresas é impedida por falhas de mercado, tornando necessária a expansão da empresa, em alguns casos além-fronteiras, com o objetivo de internalizar esta transferência (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1996). Quando a escolha econômica é comparada em **nível de países**, características culturais provavelmente terão profundas implicações (KOGUT; SINGH, 1988). Não importa quão superior a atual corporação multinacional seja substituindo as habilidades de comerciantes pela extensão internacional das fronteiras organizacionais, o gerenciamento destas empresas é provavelmente influenciado pela cultura dominante de seu país de origem (KOGUT; SINGH, 1988).

A fronteira da incerteza de operações empresariais no exterior está relacionada com a distância psíquica, definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. A Escola de Uppsala, ou Escola Nórdica, considera que a percepção da distância psíquica se dá em nível coletivo. Quanto maior for a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior será o nível de incerteza (HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977; MACADAR, 2009). Há uma relação entre a **Distância Psíquica** e as **Dimensões Culturais** de Hofstede. Tanto a distância psíquica quanto as dimensões culturais trabalham com um nível de agregação muito alto, com resultados obtidos em nível nacional e daí sendo generalizados, omitindo então diferenças regionais, setoriais e individuais, especialmente no tocante à acumulação de experiência neste último aspecto, desconsiderando os aspectos subjetivos existentes (HILAL; HEMAIS, 2003).

A distância psíquica do mercado estrangeiro é influenciada pelas diferenças entre: nível de desenvolvimento dos países, nível educacional, linguagem de negócios, culturas locais e idiomas. Este modelo, todavia, não se aplica a empresas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados (HILAL; HEMAIS, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Fica implícito quando se fala em variáveis do nível de país a influência das instituições existentes nos processos de internacionalização. Até o fim da década de 1940, as organizações não eram reconhecidas como sendo um fenômeno social por parte dos sociólogos norte-americanos e merecedoras, portanto, de um estudo próprio (TOLBERT; ZUCKER, 1999). Antes da introdução da conceitualização institucional, as organizações eram vistas como sistemas de produção, ou sistema de trocas, e suas estruturas eram vistas como sendo moldadas por sua tecnologia, suas transações, ou as relações de poder e dependência que cresciam de tais interdependências (SCOTT, 1987).

O estudo das Instituições dentro da Análise Organizacional iniciou com Selznick, em 1949, que analisou empiricamente a relação entre as organizações e o ambiente institucional, e com a teorização de Parsons (SCOTT, 1995), que enfatizou o fato de como as instituições

integravam uma organização com outra na sociedade, através de regras e contratos universais, e autoridade (THORNTON; OCASIO, 2008).

Instituições são diversamente compreendidas por elementos culturais cognitivos, normativos e regulativos que, junto com atividades e recursos associados, provém estabilidade e significado para a vida social, e refletem relações instrumentais orientadas na busca de objetivos específicos (SCOTT, 2004). Pressões de caráter Coercitivo são exercidas por força de leis estabelecidas e exercício de autoridade, resultando em mudanças mais rápidas visando à conformidade com padrões estabelecidos. Pressões de caráter Normativo são exercidas por força da influência de categorias profissionais em moldar seu ambiente e definir seus rumos, tendo caráter mais voluntário de adoção, sendo que a autoridade aqui é um poder legitimado, normativamente regulamentado. Por último, há pressões de caráter Mimético, quando são adotadas características consideradas como garantia de obtenção de sucesso por outras organizações já institucionalizadas, visando ganhar legitimidade para o novo adotante, mesmo que as práticas mimetizadas não sejam suficientes para garantir a eficácia das ações tomadas pela organização (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 1991, 2005; SCOTT, 1987, 1995). A abordagem institucional às organizações enfatiza a dependência ambiental da estrutura organizacional, as dimensões política e cultural envolvidas e os efeitos dessas dependências na definição da natureza de organizações mais modernas, particularmente a natureza fluida e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados (SCOTT; MEYER, 1994).

As instituições implicam em historicidade e controle. Formulações iniciais do processo de institucionalização reforçam o papel do hábito e da história em restringir a escolha, ou a força de pressões morais, em cimentar a ordem social. Recentemente, passou a ser enfatizada a importância de sistemas simbólicos e mapas mentais que guiam o comportamento (SCOTT, 2008). Entende-se a institucionalização como um processo que ocorre em uma organização ao longo do tempo, refletindo sua própria história distinta, as pessoas que dela fizeram parte, os grupos por ela envolvidos e os interesses por estes abraçados, e a maneira como ela se adapta ao ambiente (SCOTT, 1995). A institucionalização representa um processo condicionado pela lógica de conformidade às normas socialmente aceitas, bem como pela incorporação de um sistema de conhecimento construído ao longo da interação social e que, em busca de legitimação e aceitação social, as organizações procuram conformar suas ações e estruturas aos valores ambientais e aos conceitos considerados socialmente aceitos (MACHADO-DA-SILVA *et al.*, 2003). Zucker (1983) lembra que o processo de institucionalização está enraizado na conformidade, não uma conformidade gerada por sanções, positivas ou negativas, ou resultante de um conjunto hermético de conhecimentos advindos deste processo, mas sim conformidade enraizada em aspectos garantidos da vida cotidiana. Institucionalização opera para produzir entendimentos comuns sobre o que é apropriado e sobre o que é comportamento significativo (SCOTT, 1987; ZUCKER, 1983).

Tem-se uma conseqüente homogeneidade de estruturas e ações, que podem ser melhor compreendidas pelo princípio institucional do isomorfismo. (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999; DIMAGGIO; POWELL, 2005). A essência dos argumentos institucionais está fundamentalmente preocupada com a estabilidade social, e chama a atenção para um “conjunto particular de processos sociais reprodutivos”, com a conotação de “projetos estáveis para seqüências de atividades repetidas” (SCOTT, 2008, p. 428).

Esta tendência à estabilidade do sistema social exerce uma influência no campo da estratégia, mais especificamente em estratégias corporativas, dentro das quais se encontram as estratégias de internacionalização. O crescimento de teóricos institucionalistas, a partir de 2002, que passaram a explicar a mudança organizacional a partir da teoria institucional, trazendo conceitos como o empreendedorismo institucional, a lógica institucional e um

conceito ampliado de campo institucional, contribuiu para dar um papel mais dinâmico e menos determinístico à teoria institucional quando se trata de mudanças organizacionais, como aquelas advindas de processos de internacionalização de empresas.

Mike Peng (2002, p. 251) questiona “por que as estratégias de firmas de diferentes países e regiões diferem”? Além das respostas óbvias envolvendo diferenças culturais, e de condições do nível da indústria e da firma, deve-se também levar em conta a influência (considerável) de fontes como o estado e a sociedade ao elaborar e implementar a estratégia de uma empresa. A este conjunto de fatores dá-se o nome de Quadro Institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1991). Nenhuma firma é imune ao quadro institucional em que está inserida, e deve haver uma preocupação constante por parte dos pesquisadores sobre este tema em relação à influência das instituições e como elas influenciam no desenvolvimento e rotina das firmas, sob que circunstâncias ocorre esta influência, qual é sua extensão e de que forma ela ocorre (PENG, 2002). Quadros institucionais interagem com organizações, sinalizando que escolhas são aceitáveis e podem ser apoiadas. Desta forma, instituições ajudam a reduzir a incerteza para as organizações quando estas têm que realizar suas escolhas (PENG, 2002).

Uma visão da estratégia de expansão internacional baseada em instituições emergiu simultaneamente ao surgimento do Novo Institucionalismo nas Ciências Sociais, com foco estratégico na importância das instituições no meio acadêmico e ressaltando a falta da devida atenção ao contexto institucional de cada país por parte das visões baseadas na indústria e em recursos (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009). A associação da visão baseada em instituições às visões baseadas na indústria e em recursos formaria, então, o tripé da estratégia, dando consistência maior à tomada de decisões nas organizações, especialmente ao entrar em ambientes desconhecidos em processos de internacionalização (PENG, 2002; PENG, WANG; JIANG, 2008; PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009). Com a adoção complementar desta visão, a interação entre instituições, organizações e escolhas estratégicas passaria a ser considerada, e a tomada de decisões e construção da estratégia de expansão iria além da análise do ambiente organizacional, pois “a visão baseada em instituições conecta diretamente o processo de construção da estratégia no nível da firma com ambas as abordagens micro e macro da economia institucional” (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009, p. 73).

O uso do termo visão baseada em instituições é preferido por não se limitar apenas à visão sociológica ou à visão econômica do institucionalismo, pois considera que ambas são complementares e que o uso deste termo na pesquisa em Administração possibilita aproveitar o que há de melhor nestas duas subáreas da Teoria Institucional (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009), cobrindo tanto instituições formais como informais, podendo inclusive ser incorporada aos três componentes do Paradigma Eclético (DUNNING; LUNDAN, 2008). Instituições formais e informais moldam a estratégia e o desempenho das firmas, tanto domésticas como estrangeiras, em economias emergentes, e a pesquisa em Negócios Internacionais relacionadas à competição em economias emergentes, e seu crescimento no cenário global (PENG; WANG; JIANG, 2008), permite que seja investigado como as instituições influem e têm importância nesta área, contribuindo também para que a visão baseada em instituições da estratégia complemente as visões baseadas na indústria e em recursos na formação do tripé da estratégia. Peng, Wang e Jiang (2008), assim como Peng, Sun, Pinkhan *et al.* (2009), veem as escolhas estratégicas como a interação dinâmica entre instituições e organizações, da mesma forma que as instituições formais e informais são estruturas compensatórias. Deste modo, quando instituições formais falham, instituições informais passam a atuar para reduzir a incerteza e garantir a legitimidade das ações. Observa-se a predominância de redes informais de relacionamento para a construção de estratégias, e no auxílio à tomada de decisão, em países emergentes como a China, entre os executivos de empresas chinesas, ou na relação entre consumidores e fornecedores industriais (PENG;



WANG; JIANG, 2008; PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009), onde tais relacionamentos contribuem para o crescimento não só da firma, mas da economia como um todo (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009). Pela visão baseada em instituições, quando uma empresa não pode liderar em custos, diferenciação ou foco, ela ainda pode vencer a competição na arena dos relacionamentos políticos informais (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009).

Uma consideração é geralmente feita relacionando crescimento econômico forte com quadro institucional estável e bem determinado, lembrando, então, o paradoxo do crescimento econômico de países como a China, cuja economia é pouco regulamentada. Conforme Peng, Wang e Jiang (2008), as instituições formais subdesenvolvidas acabam por serem substituídas informalmente por redes interpessoais cultivadas pelos gerentes na sociedade, cumprindo o papel que seria das instituições formais, quando estas são fracas ou inexistentes. Este tipo de arranjo pode ser encontrado em várias economias emergentes, onde há predominância de relacionamentos informais no estabelecimento de relações comerciais, como no Brasil (SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). Entretanto, esta relação interempresas não deve ser entendida como uma uniformidade de comportamento e de estratégias, pois dentro de um mesmo ambiente institucional as várias empresas existentes tendem a parecerem similares, porém diferem devido a peculiaridades de seus quadros institucionais próprios, levando-as a comportarem-se de modos diferentes (PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009).

As profundas diferenças referentes ao quadro institucional de economias emergentes (como Brasil, China e Índia) e economias desenvolvidas (como a norte-americana e de parte dos países europeus) levam à necessidade de mudanças quando empresas pertencentes as determinadas realidades institucionais passam a fazer negócios em uma realidade diferente. Surge a necessidade de ocorrer transições institucionais, mudanças fundamentais e compreensivas introduzidas nas regras formais e informais que afetam as firmas que participam desta arena, muitas vezes em mais de um país participante, pois a relação comercial é um encontro de intenções de comercialização entre países de culturas e quadros institucionais diferentes, e ambos os lados precisam adaptar-se a esta nova realidade (PENG; WANG; JIANG, 2008).

A questão-chave proposta por Peng, Wang e Jiang (2008), válida tanto para empresas domésticas como para empresas estrangeiras em economias emergentes, é saber como proceder quando as regras estão mudando e não são completamente conhecidas. Uma das mudanças tratadas por estes autores envolve leis antidumping como barreiras de entrada em um mercado. Enquanto barreiras tarifárias não são mais toleradas na economia atual, barreiras não tarifárias, como regimes antidumping, tornam-se importantes como meio de proteger a indústria de um país, indicando ter ocorrido uma mudança institucional com este movimento, tornando-se o antidumping uma barreira de entrada, resultando em um custo de ser estrangeiro de uma empresa multinacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009; ZAHEER, 1995).

As decisões de empresas multinacionais quanto ao modo de entrada em novos mercados são influenciadas pelo ambiente institucional, tanto do país de origem dos investimentos como do país de destino. Nem sempre a escolha do modo de entrada pode ser tomada livremente pela empresa devido a existência de barreiras legais à participação majoritária de capital estrangeiro em indústrias consideradas estratégicas. Neste caso, uma decisão inicial de abertura de subsidiárias integrais pode ser alterada, decidindo-se por realizar uma *joint venture* com outra empresa nativa do país hospedeiro (ROCHA; ÁVILA, 2015). Isto impõe a necessidade de considerar, além da distância cultural entre os dois países, também a **distância institucional** - diferenças entre o ambiente institucional do país de origem de uma multinacional e do país hospedeiro, onde deseja expandir seu mercado, segundo Kostova (*apud* ROCHA; ÁVILA, 2015) - entre estes países.

Isto pode dificultar a legitimação de uma multinacional ao estabelecer-se em um país com ambiente institucional muito diferente do existente em seu país de origem. Poderá haver

dificuldade em transferir suas práticas organizacionais para uma subsidiária a ser instalada em um país com ambiente institucional muito diferente. Desta forma, é possível considerar que maior distância institucional entre os dois países indique a preferência pelo estabelecimento de *joint ventures*, enquanto que menor distância institucional pode levar à abertura de subsidiária integral, sendo este um fator decisório quanto ao modo de entrada em um país (ROCHA; ÁVILA, 2015).

Além da distância institucional em si, deve ser considerada a qualidade das instituições, questionando sobre o que é mais importante, se “a diferença entre as os padrões das instituições dos países de origem e destino”, ou “o nível de qualidade das instituições do país hospedeiro” (ROCHA; ÁVILA, 2015, p. 249). Ambientes institucionais de baixa qualidade regulatória podem refletir instabilidade política local, o que implicaria em maior dificuldade para atender às exigências regulatórias específicas destes ambientes. A associação com um parceiro local que conheça este ambiente pode minimizar este impacto (ROCHA; ÁVILA, 2015). Multinacionais de países emergentes já estão inseridas em ambientes institucionais de baixa qualidade regulatória (em relação aos países desenvolvidos), e assim a distância regulatória não deve afetar diretamente na escolha do modo de entrada em outro país, independente de este possuir um ambiente institucional de alta ou baixa qualidade regulatória (ROCHA; ÁVILA, 2015). Esta análise já não se aplica aos ambientes institucionais normativo e cognitivo.

Em relação ao ambiente institucional cognitivo, ou também chamado cultural-cognitivo, este tem sua distância institucional medida, em geral, com o uso das **Dimensões Culturais** de Hofstede (ROCHA; ÁVILA, 2015). O mimetismo de empresas bem-sucedidas no mercado estrangeiro a ser explorado revela-se não só como uma pressão institucional neste ambiente, mas também como alternativa à multinacional entrante que deseja obter sucesso neste país (FERREIRA; SERRA, 2008). São incluídos na análise do ambiente institucional normativo a corrupção e a burocracia. Em geral “quanto maior for o nível de corrupção no país hospedeiro, maior será a probabilidade de uma firma investidora preferir modos de entrada com menor participação de capital próprio” (ROCHA; ÁVILA, 2015, p. 253), levando até a organização a repensar sua estratégia de expansão em determinados ambientes institucionais.

Pressões institucionais (coercitiva, normativa e mimética) do país hospedeiro do investimento de uma empresa multinacional, combinados com a estratégia de operações extrafronteiras, determinarão o modo de entrada desta empresa em cada país. É possível separar as estratégias de operações multinacionais em estratégia de busca de mercado e estratégia de busca de recursos estratégicos, conforme fazem Ferreira e Serra (2008). A influência do ambiente institucional irá levar as empresas a buscar obter legitimidade neste ambiente e, para isto, conforme trazem Ferreira e Serra (2008, p. 15), “as empresas precisam selecionar apropriadamente o ambiente em que irão operar, conformar-se a este ambiente e, eventualmente, manipular o ambiente de maneira que facilite a conformidade da organização”.

A busca de legitimidade no mercado escolhido e o modo de entrada escolhido por uma empresa multinacional acabam refletindo o grau de enraizamento da empresa com o país escolhido, diminuindo o custo de ser estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE, 2009; ZAHEER, 1995), e a adaptação de seus produtos ao público consumidor do país hospedeiro (FERREIRA; SERRA, 2008). As restrições impostas às multinacionais são reflexos, observados com o auxílio da teoria institucional, dos maiores níveis de complexidade estrutural e ambiental a que estão sujeitas em comparação a empresas locais.

Há uma tendência recente em relação às estratégias adotadas pelas empresas multinacionais de valorizar o aprendizado e incremento de recursos das empresas, em uma abordagem baseada em conhecimentos e competências, visando não apenas a influência de

uma expansão de mercado na decisão pelo modo de entrada em um país (FERREIRA; SERRA, 2008). As empresas não iriam apenas procurar novos mercados para aproveitar sua capacidade já existente e manterem-se competitivas, mas também buscariam aumentar a gama de recursos e capacidade que já possuem, visando acessar ativos intensivos em conhecimento que não possuem dentre de seu repertório de capacidades empresariais, assim como conhecimento específico de novos mercados onde possa atuar, com o propósito de “aprender com outras empresas e países hospedeiros” (FERREIRA; SERRA, 2008, p. 17). Esta busca por recursos estratégicos apresenta-se de várias formas, mas em geral “as empresas vão procurar novo conhecimento em países mais desenvolvidos”, o que traz de volta a questão da escolha do modo de entrada de multinacionais de países emergentes (PENG; WANG; JIANG, 2008; PENG; SUN; PINKHAN *et al.*, 2009; ROCHA; ÁVILA, 2015).

A distância institucional afeta de forma diferente multinacionais que seguem estratégias de busca de mercado das que seguem estratégias de busca de recursos estratégicos. No caso de grandes distâncias institucionais, a estratégia de busca de mercado indicaria que as empresas multinacionais deveriam minimizar o envolvimento de recursos no novo país hospedeiro, optando pela exportação de seus produtos, pelo licenciamento a parceiros locais. Por outro lado, a estratégia de busca de recursos estratégicos indicaria uma maximização do envolvimento de recursos, através de *joint ventures* ou aquisições, a fim de garantir acesso a novos conhecimentos e ganhar, desta maneira, legitimidade e enraizamento no país estrangeiro (FERREIRA; SERRA, 2008). Estas diferenças entre as estratégias adotadas pelas empresas multinacionais também são refletidas na reação a pressões isomórficas internas do novo ambiente institucional, tendo impacto menor para empresas que adotam estratégia de busca de novos recursos estratégicos, cedendo a estas pressões em sua busca por conformidade e legitimidade, porém impactando mais empresas que seguem estratégia de busca de mercado, que não desejam maior envolvimento com o novo ambiente e não tem intenção em ceder a estas pressões isomórficas (FERREIRA; SERRA, 2008).

As empresas multinacionais podem, também, ser usadas como laboratórios para experimentação e transferência de mudanças institucionais entre fronteiras nacionais, devido ao seu alcance e dependendo de sua influência nos países em que atua, tendo como exemplo a difusão do modelo organizacional divisionalizado além dos Estados Unidos, ou então a hibridização de modelos organizacionais e institucionais, como o ocorrido com a empresa Lenovo, da China, onde a prática cultural chinesa encontrou espaço mesmo após sua aquisição pela IBM em 2005, adotando práticas de gestão da multinacional entrante dentro do país emergente (DUNNING; LUNDAN, 2008). Isto também leva empresas multinacionais que focam na padronização de produtos e serviços, baseando sua estratégia global em um modelo de negócios que visa o lucro proveniente de clientes do topo da pirâmide socioeconômica a focar-se também na base da pirâmide como fonte de lucro, ao competirem em economias emergentes, justamente pelo diferente quadro socioeconômico, cultural e institucional existente (PENG; WANG; JIANG, 2008).

### **3 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Quando se trata de questões culturais em processos de internacionalização, a presença do aspecto institucional está, no mínimo, implícita. Considera-se a cultura como o substrato onde se firmam as instituições, e os aspectos institucionais de uma sociedade, especialmente os referentes às instituições informais, permeiam todas as organizações de uma nação (KOGUT; SINGH, 1988; MEYER; ROWAN, 1992). Isto significa que empresas estrangeiras encontrarão diferenças institucionais ao associarem-se aos parceiros potenciais que buscam. Por mais que se fale em um mundo globalizado, deve ser lembrado que instituições buscam a perenidade e a estabilidade do sistema social e haverá uma troca, uma relação de

compromisso entre os parceiros, emergentes e desenvolvidos, se estes quiserem formar alianças comerciais duradouras. Entretanto, esperar que isto ocorra sem sobressaltos é subestimar a força e a importância das instituições dentro dos processos de internacionalização. Pressões institucionais normativas e coercitivas podem levar empresas multinacionais entrantes em um país emergente a sentirem-se compelidas a adaptarem-se a nova realidade se desejarem prosperar no novo mercado, e em contrapartida, empresas provenientes de países emergentes (como as brasileiras) podem mimetizar práticas de parceiras de países desenvolvidos ao lançarem-se no mercado internacional.

Os elementos do Paradigma Eclético (ou Paradigma OLI) relacionam-se com a teoria institucional de modo que o reconhecimento de uma visão baseada em instituições ao se elaborar a estratégia de internacionalização de uma empresa seja um diferencial neste processo. Como lançar mão de vantagens de localização, produzindo em países diferentes, sem conhecer as práticas e costumes do mercado de trabalho destes países? Uma firma deve realmente internalizar sua produção, sabendo que um de seus países alvo sobretaxa produtos importados, mas por outro lado beneficia estes mesmos produtos se forem produzidos neste país, com mão de obra local? Qual é a segurança que uma firma onde grande parte de seu valor vem de suas patentes terá de operar em um país emergente que permite a quebra de patentes, como o Brasil fez com os medicamentos genéricos, isto apenas para citar um exemplo latino-americano (a China possui muitos outros exemplos). O conhecimento da realidade institucional dos países em que uma multinacional irá operar, assim como as diferenças institucionais a serem enfrentadas, além das diferenças culturais que são usualmente citadas, pode implicar na mudança da decisão sobre o modo de entrada no país. Decisão que deve levar em conta não somente as distâncias institucionais, mais também sua influência na estratégia de internacionalização adotada pela empresa multinacional (FERREIRA; SERRA, 2008).

A globalização, entendida como um movimento econômico autônomo, beneficia principalmente os países economicamente mais fortes por meio de políticas e práticas estabelecidas e institucionalizadas por seus governos. A perda de poder dos estados-nação se dá principalmente com os países e governos economicamente mais fracos, que empregam medidas desproporcionais de atração de capital estrangeiro, como o uso de juros altos, colocando suas economias internas em recessão, mas atraindo investidores externos. Em conjunto com a prática de desvalorização de sua moeda, tornando mais baixos os valores de terra, propriedade, capital e trabalho, levam contraditoriamente à prática de apropriação de recursos internos, obrigando empresas locais a competirem sob condições desfavoráveis (RODRIGUES, 2004). Como consequência desta dependência externa de recursos, têm-se redução do consumo e recessão econômica nos países emergentes, estimulando a migração de mão de obra qualificada em massa para países nos quais o investimento em trabalho resulta em compensações financeiras e oportunidades de ascensão. As alternativas que se examinam nos países em desenvolvimento são o aumento das exportações e a internacionalização das empresas (RODRIGUES, 2004). Muitas pequenas e médias empresas não podem mais sobreviver operando apenas em mercados domésticos, e outras são obrigadas a seguir seus clientes à medida que eles se movem em direção ao mercado estrangeiro, a fim de manter sua posição relativa dentro da cadeia de suprimentos, tendência observada em vários países emergentes, não só o Brasil. Entretanto, pequenas e médias empresas são relativamente deficientes em termos de posse de recursos necessários para dar suporte a um processo de internacionalização (RODRIGUES; CHILD, 2012; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012). Dentro da realidade de escassez de recursos das pequenas e médias empresas, estas seguem uma estratégia de estabelecer relações mais próximas com seus parceiros-alvo no mercado internacional, baseando a relação não apenas em interesses econômicos, mas desenvolvendo uma relação de confiança mais próxima do nível pessoal com os contatos existentes, para que

a parceria que possa ser desenvolvida tenha não apenas um caráter econômico e comercial, mas de relacionamento interpessoal, trazendo confiança mútua ao processo de internacionalização, similar ao que é praticado por dirigentes de empresas chinesas (PENG; WANG; JIANG, 2008). Estas relações são iniciadas pelas pequenas e médias empresas quando estas fazem parte de círculos ou juntas comerciais que se unem em busca de parceiros internacionais, o através de conexões com instituições que possam intermediar o primeiro encontro entre uma pequena ou média empresa e um possível parceiro internacional (RODRIGUES; CHILD, 2012). No caso das pequenas e médias empresas, os fatores culturais que poderiam dificultar o processo aparentam ter menor influência devido à relação comercial, pessoal e de confiança desenvolvida entre os parceiros. Os fatores culturais apresentam maior interferência negativa quando se trata de grandes corporações, possivelmente pela relação de confiança entre os parceiros ser baseada mais em relações comerciais que pessoais (RODRIGUES; CHILD, 2012; SEIFERT; CHILD; RODRIGUES, 2012).

Desta forma, destaca-se a importância em se reconhecer a influência de aspectos institucionais em processos de internacionalização, iniciando desde a elaboração de estratégias corporativas com a adoção de uma visão baseada em instituições para complementar as já existentes visões baseadas em recursos e na indústria, cobrindo assim dos ambientes micro, meso e macrosocioeconômicos em que as organizações estão inseridas. Apesar de inicialmente os aspectos institucionais apresentarem barreiras a implementação de estratégias de internacionalização de empresas, especialmente em países emergentes, onde as diferenças culturais e institucionais são maiores, seu conhecimento, a compreensão das regras do jogo podem tornar-se uma vantagem competitiva tanto a uma empresa de um país desenvolvido querendo entrar em um país emergente, como para uma empresa de um país emergente querendo lançar-se no mercado internacional, entrando em mercados não apenas emergentes, mas também desenvolvidos, onde irão enfrentar barreiras de entradas, mas que poderão ser contornadas sabendo lidar com as peculiaridades e inserindo-se no sistema social vigente.

O objetivo deste ensaio teórico é levantar a questão da importância de aspectos institucionais em processos de internacionalização, em especial quando estão envolvidas empresas de países emergentes, como o Brasil, e empresas de países desenvolvidos. Considera-se, com certa frequência, apenas as diferenças culturais como barreiras a serem transpostas para o sucesso em processos de internacionalização de empresas, principalmente sob o ponto de vista do lado emergente. Entretanto, a consideração cultural não está completa sem a devida análise institucional, que pode ser considerada complementar a ela, da mesma forma que é complementar à análise econômica.

O Brasil mudou suas instituições formais para atrair investimentos internacionais a partir dos anos 1990, devido a maior influência e força de instituições externas sobre as nacionais, e sugerindo menor esforço de adaptação institucional de empresas multinacionais que aportaram no país, ou então que expandiram seus investimentos no país. Entretanto, mudanças institucionais formais nem sempre são seguidas de mudanças institucionais informais. A principal questão, como país emergente, está justamente na interação das multinacionais com os parceiros emergentes, cuja influência pode alterar legislações vigentes, mas não pode, da mesma forma, alterar comportamentos legitimados de sua população, população que constituirá seu mercado consumidor e, possivelmente, sua mão de obra.

#### **4 DESENVOLVIMENTOS FUTUROS**

Partindo do embasamento teórico feito aqui, poderá ser conduzido um estudo empírico para analisar os aspectos institucionais que influenciam a internacionalização de empresas



multinacionais atuantes em um país emergente, mais especificamente o Brasil. Para isto, seria necessário escolher empresas estrangeiras que possuam atuação no mercado brasileiro e que já tenham passado pelas mudanças institucionais ocorridas no país nos últimos 30 anos, para analisar as dificuldades encontradas inicialmente, de que forma as empresas lidaram com estas dificuldades e como se adaptaram tanto as diferenças institucionais encontradas quanto as mudanças institucionais ocorridas no Brasil e a reação a elas em sua matriz. O reverso da moeda também é válido de ser investigado. Que medidas empresas brasileiras, assim como empresas de outros países emergentes, precisaram tomar ao entrar em mercados de países desenvolvidos, com legislações protecionistas como as dos Estados Unidos da América, e sem o poder econômico e político de seu país a seu favor? As diferenças institucionais puderam ser contornadas com adaptação, por mimetismo? São questões que ainda estão sendo respondidas, nem sempre com clareza suficiente para indicar uma tendência a ser seguida.

## REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – Conceitos e Casos**. 3ª ed. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2011.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders, the transnational solution**. Boston: Harvard Business School Press, 1989.
- BERGER, P.L. E LUCKMANN, T. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para análise de organizações. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação Pesquisa em Administração**, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 1999.
- CAVUSGIL, S. T.; GHAURI, P. N.; AGARWAL, M. R. **Doing business in emerging markets: Entry and negotiations strategies**. Sage Publication Inc, 2002.
- CHILD, J.; FAULKNER, D. **Strategies of Cooperation: managing alliances, networks, and joint ventures**. Oxford University Press, 1998.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura Organizacional Brasileira Pós-globalização: global ou local? Rio de Janeiro: **Revista de Administração Pública**. Set/Out 2008
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, 1937. 386-405 p.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (orgs.), **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. 1-38 p.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v.45, n.2, 2005. 74-89 p.
- DUNNING, J. H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n.1, 1980. 9–31 p.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, 1988. 1-31 p.
- DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, v. 9, n.1, 2000. 163-190 p.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **Int. Journal of the Economics of Business**, vol. 8, no. 2, 2001, 173-190 p.
- DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. Institutions and the OLI Paradigm of Multinational Enterprise. **Asia Pacific Journal Of Management**, nº 25, 2008. 573-593 p.
- FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. 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, Set/Dez 2008. 11-29 p.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: **RAC**, v. 7, n. 1, Jan/Mar 2003. 109-124 p.
- HOFSTEDE, G. Cultural Constraints in Management Theories. **Academy of Management Executive**, v. 7, n. 1, 1993. 81-94 p.
- HOFSTEDE, G. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations**. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, Unite 2. 2011. Disponível em <<http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>>. Acessado em 04 de Abril de 2014.
- HOFSTEDE, G. Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls – An Example from Middle East Studies. **Academy of International Business Insights**, v. 13, n. 2, 2013.
- HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. **Cultures and organizations: Software of the mind**. 3<sup>rd</sup> ed. New York, NY: McGraw-Hill, 2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, 1977. 23-32 p.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990. 11-24 p.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. v. 40, 2009. 1411–1431 p.
- KOGUT, B. Foreign direct investment as a sequential process, Selected conference paper In: KINDLEBERGER, C.; AUDRETSCH, D. (Eds.) **The multinational corporation in the 1980's**, Cambridge: MIT Press, 1983.
- KOGUT, B. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 9, 1988. 319-332 p.
- KOGUT, B. **Joint Ventures and the option to expand and acquire**. Oxford University Press, 2004.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, v. 19, 1988. 411-432 p.
- MACADAR, B. M. B. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, v. 30, 2009. 7-34 p.
- MACHADO-DA-SILVA, C. *et al.* Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2003. 179-202 p.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structures as myth and ceremony. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational environments: ritual and rationality**. Updated Edition. London: Sage, 1992.
- PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: **RAC**, v. 9, n.4, Out/Dez 2005. 73-95 p.
- PENG, M. W. Towards an Institution-based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal Of Management**, nº 19, 2002, 251-267 p.
- PENG, M. W.; WANG, D. Y.; JIANG, Y. An Institution-based View of International business strategy: a Focus on Emerging Economies. **Journal of International Business Studies**, 2008. 1-17 p.
- PENG, M. W.; SUN, S. L.; PINKHAN, B.; CHEN, H. The Institution-based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management**, 2009. 63-81 p.

- PINTO, C. F.; GASPAR, L. F.; FERREIRA, M. P.; SERRA, F. A. R. A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: Um estudo bibliométrico no *Strategic Management Journal. Working Paper. GlobADVANTAGE*. Leiria, n. 53/2010, Fev. 2010.
- ROCHA, A.; ÁVILA, H. A. Teoria Institucional e Modos de Entrada de Multinacionais de Países Emergentes. São Paulo: *RAE*, v. 55, n.3, maio-jun 2015. 246-257 p.
- RODRIGUES, S. B. Desafios da Administração no Século XXI. *RAE – Edição Especial Minas Gerais*, Vol. 44, 2004. 108-110 p.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building Social Capital for Internationalization. Rio de Janeiro: *RAC*, v. 16, n.1, art. 2, Jan/Fev 2012. 23-38 p.
- RODRIGUES, S. B.; DUARTE, R. G. Diversidade Cultural no Ambiente de Negócios Internacionais. *Ensaios de Administração*. Belo Horizonte: Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, 1997.
- SCOTT, W. R. The Adolescence of Institutional Theory. *Administrative Science Quarterly*, 1987.
- SCOTT, W. R. *Institutions and organizations*. London: Sage, 1995.
- SCOTT, W. R. Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program. In: SMITH, K. G.; HITT, M. A. *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Oxford University Press, 2004.
- SCOTT, W. R. Approaching Adulthood: The Maturing of Institutional Theory. Theory and Society. In: *Theorizing Institutions: Current Approaches and Debates*, Vol. 37, No. 5, 2008. 427-442 p.
- SCOTT, W. R.; MEYER, J. *Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism*. London: Sage, 1994.
- SEIFERT, R. E.; CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Role of Interpretation in the Internationalization of Smaller Brazilian Firms. Rio de Janeiro: *BAR – Brazilian Administration Review*, V.9, n.4, Oct/Dec 2012. 475-493 p.
- STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. Inovação em Subsidiárias de Empresas Multinacionais: A Aplicação do Paradigma Eclético de Dunning em Países Emergentes. *REAd*. Ed. 69, n.2, Maio/Agosto 2011. 560-591 p.
- TANURE, B.; CANÇADO, V. L. Fusões e Aquisições: Aprendendo com a Experiência Brasileira. *RAE*, v. 45, n. 2, Abr./Jun 2005.
- TANURE, B.; PATRUS, R. *Os dois lados da moeda em fusões e aquisições: O case da F&A dos bancos ABN AMRO, Real, Sudameris e Santander*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- THORNTON, P.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN, K.; SUDDABY, R. (orgs) *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage Publications. 2008. 99-129 p.
- TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros). *Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas. Vol. 1, 1999. 195-219 p.
- WILLIAMSON, O. E. Economics and organization: a primer. *California Management Review*, v.38, n.2, 1996. 131-146 p.
- ZAHEER, S. The liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, 1995. 341-363 p.
- ZUCKER, L. G. Organizations as Institutions. In: BACHARACH, S. B. *Research in the Sociology of Organizations*, n. 2. Greenwich, CT: JAI Press, 1983. 1-47 p.