

O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas

RUI CARVALHO, IVO PEREIRA E JOSÉ PAULO ESPERANÇA

RESUMO: *Este estudo analisa os determinantes da formação de parcerias em processos de internacionalização, em particular para mercados emergentes. O estudo confirma um impacto positivo da procura de competências no processo de formação de parcerias. Ficou também demonstrado que o estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com o grau de aprendizagem resultante dos processos de investimento direto estrangeiro. O estudo permite, também, confirmar que o estabelecimento de parcerias é maior em mercados emergentes, assim como o estabelecimento de parcerias é maior quando o potencial parceiro é uma empresa sediada no país de destino. Finalmente, o estudo confirma o impacto positivo e estatisticamente significativo do estabelecimento de parcerias quando a capacidade de decisão (maioria do capital social) é assegurada pela empresa multinacional.*

Palavras-chave: Internacionalização, Parcerias, Conhecimento, Autorregulação

TITLE: *The role of partnerships in the internationalization of Portuguese firms*

ABSTRACT: *This study analyzes the determinants in forming partnerships in internationalization processes, particularly for emerging markets. The study confirms a positive impact of the demand for skills in the process of forming partnerships. It was also shown*

RUI MOREIRA DE CARVALHO

rui.moreira.carvalho@gmail.com

Doutorado em Gestão, ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Professor Associado de Gestão no ISG – Instituto Superior Gestão. Assessor do Conselho de Administração da Caixa Geral de Depósitos.

PhD in Management from ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Associate Professor of Management at ISG – Higher Institute of Management. Advisor to the Board of Directors of Caixa Geral de Depósitos.

IVO NUNO COSTA DA SILVA DE OLIVEIRA PEREIRA (correspondente)

ivo.pereira@iscte.pt

Doutorado em Gestão Global, com especialização em Estratégia e Desenvolvimento Empresarial pelo ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. Investigador em Gestão no ISCTE-IUL.

PhD in Global Management, Strategy and Business Development from ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. Management Researcher at ISCTE-IUL.

JOSÉ PAULO AFONSO ESPERANÇA

jose.esperanca@iscte.pt

Doutorado em Economia pelo Instituto Universitário Europeu, Florença, Itália. Professor Catedrático Finanças no ISCTE-IUL – Instituto Universitário de Lisboa. É Pró-Reitor para o Empreendedorismo do ISCTE-IUL e Presidente do AUDAX – Centro de Empreendedorismo no ISCTE-IUL.

PhD in Economics from the European University Institute, Florence, Italy. Full Professor of Finance at ISCTE-IUL – University Institute of Lisbon. He is Pro Rector for Entrepreneurship at ISCTE-IUL and President of AUDAX – an entrepreneurial center at ISCTE-IUL.

that partnerships are negatively correlated to the learning degree from foreign direct investment processes. The study also confirms that the partnerships are greater in emerging markets, and that the establishment of partnerships is greater when the potential partner is a company based in the destination country. Finally, the study confirms the positive and statistically significant impact of partnership creation when the decision capacity (majority stake) is ensured by the multinational company.

Key words: Internationalization, Partnerships, Knowledge, Self-regulation

JEL: M10; M16

INTRODUÇÃO

O ritmo da mudança contextual obriga as empresas a buscar novas formas de negociação, muitas vezes no campo intermédio entre as relações comerciais e a integração hierárquica (Williamson, 1975). As empresas em fase de internacionalização enfrentam dois tipos de desafios: a adaptação a um novo mercado e a transferência de um processo organizativo e tecnológico ainda não testado nesse mercado. «O inexorável avanço da tecnologia é tão insidioso que, por ora, ainda ninguém conseguiu calcular os seus custos sociais e emocionais» (Goleman, 2006, p. 15), nem tão-pouco os custos de substituição do ingrediente «confiança».

Quanto mais rápida e ampla for a transição para uma nova era, mais dolorosas serão as ruturas e mais marcante será a transferência organizada do poder dos antigos para os novos vencedores. É por essa razão que estamos «em presença de um dos grandes desafios do nosso tempo, que é absorver tais mudanças de forma a nem atropelar as pessoas nem as deixar para trás, desafio que se afigura de elevada dificuldade, mas incontornável» (Friedman, 2005, p. 60). Em cada etapa, é aconselhável saber encontrar os mecanismos e os caminhos que amenizem a turbulência neste processo de evolução.

No entanto, a decisão humana nem sempre é caracterizada pela racionalidade (Jesuíno, 2003), sobretudo em virtude das limitações no processamento e no tratamento da informação disponível (Nonaka, 2004) necessária para a criação de conhecimento. «No passado, para que uma empresa se tornasse global, era necessário construir uma rede eficiente de subsidiárias de produção, de vendas e serviços, capazes de ‘penetrar nos mercados mundiais’. Mas as exigências da nova economia do conhecimento estão a fazer com que esta estratégia seja cada vez mais posta em causa. O desafio atual consiste em ser capaz de inovar, ‘aprendendo com o mundo’» (Doz *et al.*, 2006, p. 16), mitigando, sempre que possível, os custos de entrada em novos mercados.

Nesta perspetiva, torna-se imperioso ter acesso ao mercado mundial. Mas como? Na verdade, o investimento internacional das empresas não se pode fazer isoladamente, numa atitude de «orgulhosamente sós». A concorrência internacional exige alianças, sendo as *joint ventures* internacionais (JVI) responsáveis por mais de 50% dos novos investimentos diretos no estrangeiro nas economias emergentes (Contractor e Lorange, 1988; Beamish *et al.*, 1997).

Vários estudos confirmam que, nas economias emergentes, as JVI são estimuladas pelas políticas de desenvolvimento de cariz governamental, permitindo que economias menos evoluídas possam aceder a recursos que não possuem (Contractor e Lorange, 1988), facilitando o seu acesso ao conhecimento e capital.

No entanto, estudos recentes (Desai *et al.*, 2002) registam o aumento da dissolução de JVI e uma diminuição na formação de novas JVI como forma de investimento direto estrangeiro (Anand e Kale, 2006). Diversos artigos jornalísticos (Revista *Exame*, 2007; Revista *Veja*, 2006) indiciam uma crescente taxa de abandono por parte de investidores estrangeiros de investimentos em alguns países da América Latina¹. Porém, outros estudos (Adarkar *et al.*, 1998), especialmente relativos à Índia, a par da dissolução deste tipo de alianças, registam o aumento de novas JVI, em especial desde o início da liberalização dos mercados em 1991 (Vachani, 1995; *Business Today*, 1996; Ghoshal, 1998; *Economic Times*, 2003; Mukund, 2002).

Na realidade, muitas JVI foram promovidas como forma de ultrapassar as barreiras à entrada ao investimento direto estrangeiro (IDE) em países emergentes (Beamish *et al.*, 1997). Estas aparentes contradições (formação *versus* dissolução de JVI) são tratadas por Anand e Kale (2006, p. 298) através da formulação de duas hipóteses explicativas para a perda de importância das JVI em processos de internacionalização, nomeadamente: 1) as imposições dos governos e as necessidades de complementaridade atenuaram-se nos últimos anos (os ambientes de negócio, devido à liberalização económica, reduziram a obrigatoriedade institucional dos sócios locais) e 2) a assimetria da capacidade de aprendizagem entre parceiros vem reduzindo a dependência da aliança.

Desta forma, a principal motivação para este perfil de aliança deixa de ser a necessidade de ultrapassar dificuldades processuais (muitas vezes estávamos em presença de imposições legislativas) e passa a ser um instrumento que tem por objetivo o ganho de competitividade. O parceiro local tende a deixar de ter uma perspetiva meramente oportunística e ganha uma dimensão estratégica.

Neste novo paradigma, Doz e Hamel (2000), sugerem a emergência «das alianças estratégicas como uma resposta às rápidas e intensas mudanças na atividade económica, na tecnologia e na globalização. A globalização abriu a corrida pelo mundo à medida que as empresas entraram em mercados outrora fechados e perseguiram oportunidades até então inexploradas. A corrida pelo futuro impele as empresas a descobrirem novas oportunidades de mercado, novas soluções para clientes, novas respostas para necessidade mal-atendidas».

Com efeito, a capacidade de utilizar a cooperação nas perspetivas estratégicas empresariais e de ampliação da aprendizagem, tal como a postura de aprender através do relacionamento com parceiros, internalizando conhecimento e incorporando-o nas rotinas correntes de atuação ou transpondo-o para outros negócios, é decisiva para um largo conjunto de economias em desenvolvimento. No entanto, para aprender é preciso, à partida, ter algumas competências, designadamente no plano dos recursos humanos, que devem ser complementadas por um esforço de adaptação e recontextualização dos próprios conhecimentos (Doz *et al.*, 1997) a aprender, os quais constituem um dos principais pilares de suporte para a cooperação.

Assim, neste contexto de elevada incerteza, existe um valor associado à flexibilidade (Buckley e Casson, 1998) que eleva a tendência para novas formas organizacionais e, em particular, do tipo cooperativo.

Ao abordar os modelos de alianças no quadro de um processo de internacionalização, é da maior conveniência reter a visão da «Escola de Uppsala» que assume a «empresa internacional» como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem, apresentando uma elevada complexidade organizacional a par de uma difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (Hemais *et al.*, 2002).

A maioria dos estudos sobre cooperação entre empresas analisa o relacionamento com e entre grandes empresas e em mercados ditos desenvolvidos (Human e Provan, 1997), escasseando os estudos focados em empresas de origens e características diferentes (dimensão, estrutura, cultura e país de origem).

O artigo está organizado da seguinte forma: o capítulo subsequente apresenta uma revisão de literatura; depois descreve-se a metodologia de recolha de dados e as variáveis que servem de base à análise efetuada; posteriormente apresentam-se os resultados do estudo e a respetiva análise, e o último capítulo contém o resumo das principais conclusões do estudo.

REVISÃO DA LITERATURA

No campo da gestão estratégica, a «teoria dos custos de transação» tem tido um grande impacto e uma grande influência no domínio da fundamentação teórica das parcerias, principalmente desde as décadas de 1980 e 1990, tendo por base o trabalho de Williamson (1975), que consolida a teoria dos custos de transação inicialmente proposta por Coase *et al.* (1994, p. 28) propõem uma articulação à estratégia empresarial defendendo que «no campo da gestão estratégica, a teoria dos custos de transação é a ‘base’ onde os pensamentos económicos e estratégicos e a teoria organizacional se cruzam».

Os aspetos envolvidos nos custos de transação seriam relativos a variáveis do ambiente e a variáveis do comportamento humano. As variáveis do ambiente estariam relacionadas com a incerteza e a complexidade, enquanto as variáveis comportamentais incluiriam a racionalidade limitada² e o oportunismo.

O conceito de «racionalidade limitada» refere-se ao facto de o empresário trabalhar dentro de determinados limites, ou área de atuação, e considerar, na sua tomada de decisões, apenas aquilo que se encontra dentro desta área previamente delimitada. A racionalidade limitada poderia implicar, por exemplo, dificuldade de comunicação entre as partes numa transação, particularmente se esta ocorresse entre culturas distintas.

Já o oportunismo iria além de o indivíduo procurar servir os seus próprios interesses, incluindo o facto de o fazer utilizando recursos de forma nem sempre ingénua, tais como esconder ou distorcer a informação. Em função deste problema, a empresa poderia optar por utilizar a organização interna (hierarquia), ao invés de um agente externo (mercado), como forma de reduzir o seu risco numa transação, face ao oportunismo da outra parte.

Na década de 1970, investigadores da Universidade de Uppsala focalizaram o seu interesse no processo de internacionalização de empresas suecas e desenvolveram um modelo referente ao modo como essas empresas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam internacionalizar-se, sendo que a pesquisa foi amplamente influenciada pelos trabalhos pioneiros de Cyert e March (1963) e de Aharoni (1966).

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo é o de que a internacionalização da empresa, através de exportações ou de IDE, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o

número de oportunidades lucrativas diminui ao ponto de impedir o crescimento da empresa, devem procurar-se novos mercados para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica, de tipo horizontal. Assim, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é encarado como uma sequência de passos planeados e deliberados baseados numa análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando beneficiar-se da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (Hemais e Helai, 2002).

A questão das redes de relações (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Os seus seguidores, que passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das redes industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre empresas e mercados.

Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogéneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motiva a empresa a escolher mercados e estratégias de entrada que podem ser muito diferentes dos previstos pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém, tal só será possível através do estabelecimento de redes de relações nos novos mercados.

METODOLOGIA DE RECOLHA DE DADOS

Para a elaboração deste estudo foi feito um Inquérito à Atividade Empresarial (IAE), promovido pela AIP – Associação Industrial Portuguesa, que teve início em 1998 e tem como base uma amostra constituída pelas empresas associadas. A estas, de forma aleatória, juntou-se um conjunto de empresas, tendo em conta a dimensão e o setor de atividade. A análise dos resultados do IAE 2007 considera oito subconjuntos: «indústria» e «construção, comércio e serviços»; «exportadoras» e «não exportadoras»; e «micro», «pequenas e médias» e «grandes» empresas. O subconjunto «exportadoras» inclui todas as empresas que referem realizar exportações, qualquer que seja o seu peso relativo no volume de negócios.

Na «dimensão» da empresa considera-se apenas o critério do «volume de emprego» da Recomendação da Comissão Europeia para a definição de PME. De acordo com

esta recomendação, uma definição correta terá que tomar em consideração, também, os critérios do «volume de negócios». Como critério do autor, foram classificadas como «mercados emergentes» o Brasil, Angola, Moçambique e novos Estados-Membros da UE.

Este trabalho apresenta e analisa os resultados apurados do inquérito acima referido, elaborado em parceria com o Departamento de Economia da AIP, e tem por base as respostas de 1264 empresas recolhidas na última semana de maio e em junho de 2007.

Neste universo, 608 empresas são exportadoras e 131 empresas efetuaram, nos últimos anos, operações de IDE no exterior. Destas, 78 empresas tinham, em 2007, investimentos na «criação de empresas». É nestas empresas que vamos focalizar o estudo da identificação de determinantes na formação de parcerias.

VARIÁVEIS

Este estudo analisa os determinantes na formação de parcerias em processos de internacionalização, em particular para mercados emergentes. Neste sentido foi considerada como variável dependente o número de parcerias.

No entanto, para o tratamento estatístico é necessário ter em conta que o número de parcerias para alguns inquiridos é nulo e que o $\ln\left(\frac{P_i}{1-P_i}\right)$ é indefinido quando P_i é igual a zero (P_i é o número de parcerias e \ln é o logaritmo natural), não permitindo a aplicação do método dos mínimos quadrados ordinários (OLS).

Neste sentido, optámos por dicotomizar a variável número de parcerias, tendo sido criada uma nova variável (parceria) que constitui a variável dependente nos modelos que pretendemos estimar (Logit, Probit e Gompit) e que se define da seguinte forma: assume o valor 0 se não fez parceria, e o valor 1 se fez parcerias em pelo menos um mercado.

Depois de definida a variável dependente, ou seja, aquela cujo comportamento se pretende descrever, é necessário identificar as variáveis independentes, isto é, as que desempenham o papel de variáveis explicativas.

Assim, foram identificadas onzes variáveis (ver Tabela 1, p. 16) que tentam «explicar» os instrumentos de medição utilizados no trabalho econométrico.

TABELA 1
Identificação do instrumento de medição para as variáveis explicativas

	Variável explicativa	Instrumento de medição	Mede, para as 78 empresas em processos de IDE que investiram na «criação de empresas»:
1	Poder negocial	Banca local	Se o apoio da banca local foi um obstáculo para o IDE
2	Competências	Conhecimento tecnológico	Se o conhecimento tecnológico e/ou organizacional foi um obstáculo para o IDE
3	Protecionismo	Legislação local	Se a legislação local foi um obstáculo para o IDE
4	Oportunismo	Licenciamento	Se as autorizações para as licenças administrativas foram um obstáculo para o IDE
5	Experiência	Idade das empresas	Se as empresas mais antigas (idade até 2007) promoveram mais parcerias
6	Aprendizagem	IDE anterior a 1999	Se as empresas que investiram antes de 1999 fizeram mais parcerias
7	Dependência	Setor indústria - (*)	Se as empresas industriais fizeram mais parcerias
8	Estabilidade	Mercados emergentes	Se as empresas c/ IDE em mercados emergentes promovem mais parcerias
9	Interdependência	País do parceiro de destino IDE	Se as empresas que optam por parceiros locais (país de destino do IDE) promovem mais parcerias
10	Controle	Participação >50%	Se as empresas com uma participação no capital social superior a 50% da empresa participada fazem mais parcerias
11	Dimensão	Volume de negócios	Se as empresas com maior volume de negócios fazem mais parcerias

(*) Uma vez que não existia uma forma de escalonar esta variável, teve de ser criada uma variável dummy, para evitar problemas de multicolinearidade (Ramanathan, 2002), que foi a seguinte:

* Industriais: toma valor 1 para empresas industriais, e valor 0 para as restantes empresas.

As empresas de serviços funcionarão como variável de controlo, ou seja, quando se estabelecer a relação entre a variável dependente e a variável industrial, a comparação vai ser feita em relação às empresas de serviços.

Para se aferir se existem problemas de multicolinearidade entre as variáveis explicativas, apresenta-se de seguida a matriz de correlação das variáveis indepen-

dentos. Atendendo aos modelos que vamos estimar, não é desejável que se verifique uma forte correlação entre as variáveis independentes, pois o modelo de regressão linear é sensível à colinearidade entre variáveis explicativas (Hair, 1998) (ver Tabela 2, p. 18).

Como se pode verificar, a correlação mais elevada (0,495) é entre Legislação Local e Licenciamentos (autorizações administrativas).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com vista a aferir quais os determinantes das parcerias, com base nas hipóteses anteriormente formuladas, é apresentado seguidamente um quadro com os coeficientes de regressão estimados para o modelo GOMPIT, que foi considerado como o mais adequado.

Os resultados apresentados na Tabela 3 (ver p. 19) incluem os coeficientes estimados e os níveis de significância para cada uma das variáveis independentes, baseados na estatística *z*. Um coeficiente positivo significa que quanto maior for a variável independente, maior será a probabilidade de a empresa fazer parcerias; caso o coeficiente seja negativo, significa que valores mais altos da variável independente reduzem essa probabilidade (ver Tabela 4, p. 20).

O estudo permitiu identificar cinco resultados estatisticamente significativos para o estabelecimento de parcerias:

- As empresas que apresentam uma perceção elevada de carência de conhecimento tecnológico e/ou organizacional têm uma maior tendência para estabelecer parcerias;
- O estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com a aprendizagem resultante dos processos de IDE;
- O estabelecimento de parcerias é maior em mercados considerados como emergentes;
- O estabelecimento de parcerias é maior quando se identifica um parceiro originário do país destino do IDE;
- O estabelecimento de parcerias é maior quando a capacidade de decisão (maioria no capital social) é assegurada.

Após 10 iterações, este é um modelo relativamente robusto porque, em termos globais, prediz corretamente 94,52% das observações. Apresenta, ainda, bons resultados quanto à sensibilidade e quanto à especificidade. A sensibilidade mede a habilidade de prever positivamente quando a empresa não faz parcerias (valor 0 da va-

TABELA 2
Matriz das correlações entre as variáveis independentes

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 - Legislação local	1										
2 - Banca local	-,120	1									
3 - Licenciamentos	,495**	-,060	1								
4 - Conhecimento tecnológico e/ou	,452**	,056	,366**	1							
5 - idade	,383**	,093	,094	,271*	1						
6 - DE até 1999	,410**	,059	,138	,167	,300**	1					
7 - Empresas Industriais	-,156	-,015	-,18	-,160	-,014	,024	1				
8 - Mercados Emergentes	,360**	,235*	,320**	,489**	,183	,404**	-,309**	1			
9 - Os parceiros são do país de destino	,349**	-,064	,350**	,375**	,185	,308**	-,018	,449**	1		
10 - Posição superior a 50%	,300**	-,056	,112	,238*	,250*	,281*	-,046	,233*	,420**	1	
11 - Volume de Negócios em 2006	,333**	,060	,180	,131	,375**	,347**	-,002	,235*	,065	,285*	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

TABELA 3

Coeficientes de regressão estimados para o modelo GOMPIT

Dependent Variable: PARCERIA
 Method: ML - Binary Extreme Value (Quadratic hill climbing)
 Date: 01/14/08 Time: 12:46
 Sample: 1 78
 Included observations: 73
 Excluded observations: 5
 Convergence achieved after 10 iterations
 Covariance matrix computed using second derivatives

Variable	Coefficient	Std. Error	z-Statistic	Prob.
BANCALOCAL	-0.801570	0.889773	-0.900870	0.3677
CONHEC_TECNOLO G01	5.069776	3.034207	1.670873	0.0947
LEGISLLOCAL	0.109726	1.004345	0.109252	0.9130
LICENCIAMENTO	-2.242628	1.501723	-1.493370	0.1353
IDADE	-0.003678	0.048961	-0.075125	0.9401
IDE1999	-2.041757	1.074137	-1.900835	0.0573
INDUSTRIAIS	1.611522	1.321635	1.219340	0.2227
MERCEMERG	5.198062	2.746606	1.892540	0.0584
PARCDESTINV	6.015937	3.635412	1.654816	0.0980
POSSUP50	2.543659	1.040280	2.445167	0.0145
VOLNEGOCIOS	-0.434777	0.315036	-1.380087	0.1676
C	-4.447967	2.667893	-1.667221	0.0955

Nível de significância: *** 1%; ** 5%; * 10%

riável dependente), constatando-se que 94,29% das empresas foram corretamente classificadas pelo modelo (ver Tabela 5, p. 21).

A especificidade sugere que 94,74% das empresas com valor 1 para a variável dependente foram bem classificadas pelo modelo.

Todos os resultados considerados como estatisticamente significativos confirmam os sinais sugeridos pelas teorias que suportavam as hipóteses.

Relativamente ao poder negocial, verifica-se que o apoio da banca local (do país de destino) às empresas não é considerado como relevante para o processo de IDE. Estes resultados estão em conformidade com o estudo empírico de Esperança e Gulamhussen (2001, p. 282) em que se estabelece uma ligação entre o conceito de «seguimento de empresas» e estudos anteriores empíricos sobre a

TABELA 4
Quadro dos determinantes identificados no trabalho econométrico

	Conclusão	Variável explicativa	Sinais	Resultados	Estatisticamente significativos
1	O apoio ao investimento pela banca local não tem impacto sobre a decisão de IDE	Poder negocial	?	-	
2	As empresas que apresentam uma perceção elevada de carência de conhecimento tecnológico e/ou organizacional têm uma maior tendência para estabelecer parcerias	Competências	+	+	*
3	O estabelecimento de parcerias é maior quando a legislação local cria barreiras à entrada	Proteccionismo	+	+	
4	O estabelecimento de parcerias é maior quando existem barreiras administrativas (obtenção de licenças) à entrada de IDE	Oportunismo	+	-	
5	O estabelecimento de parcerias é menor quanto maior for a experiência (idade) da empresa	Experiência	-	-	
6	O estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com a aprendizagem resultante dos processos de IDE	Aprendizagem	-	-	*
7	O estabelecimento de parcerias em empresas de serviços é maior do que nas empresas industriais	Dependência	+	+	
8	O estabelecimento de parcerias é maior em mercados de destino classificados como emergentes	Estabilidade	+	+	*
9	O estabelecimento de parcerias é maior quando o parceiro é uma empresa sediada no país de destino	Interdependência	+	+	*
10	O estabelecimento de parcerias é maior quando a capacidade de decisão (maioria no capital social) é assegurada pela EMN	Controle	+	+	**
11	O estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com o volume de faturação da empresa	Dimensão	-	-	

Nível de significância: *** 1%; ** 5%; * 10%

TABELA 5

Análise da sensibilidade, especificidade e correção dos modelos

	Equação Estimada		Total
	Dep=0	Dep=1	
P(Dep=1)≤C	33	2	35
P(Dep=1)>C	2	36	38
Total	35	38	73
Correcto	33	36	69
% Correcto	94,29	94,74	94,52
% Incorrecto	5,71	5,26	5,48
Ganho Total *	94,29	-5,26	42,47
Percentagem Ganho**	94,29	NA	88,57
Sensibilidade		94,29%	
Especificidade		94,74%	
Correcto		94,52%	
*Change in "% Correct" from default (constant probability) specification			
**Percent of incorrect (default) prediction corrected by equation			
Prediction Evaluation (success cutoff C = 0.5)			

expansão de bancos multinacionais, e se concluíra que, «como não é necessária uma inovação com competências intensivas e também não é necessária uma pressão para satisfazer uma procura sofisticada, é o destino dos clientes domésticos e não o nível relativo do desenvolvimento económico que determina a direção da expansão para o estrangeiro», pelo que deverá ser o poder negocial das empresas em processo de IDE a determinar a opção do banco em «seguir o cliente».

Constata-se que a procura de competências é determinante para a formação de parcerias. A existência de alianças em processos de internacionalização é, normalmente, fruto das necessidades de captação de capacidades e competências disponíveis por parte dos parceiros de menor dimensão no quadro concorrencial. Através desta via pode aceder-se a ativos importantes para a valorização de recursos locais (humanos, naturais, etc...), assim como a canais de distribuição adequados (Killing, 1983; Anand e Delios, 2002), ao conhecimento do mercado local (Blodgett, 1991, Inkpen e Beamish, 1997; Anand e Kale, 2006), apesar de, contudo, nem sempre os parceiros valorizarem devidamente os contributos mais vincadamente imateriais.

Em regra, os governos tendem a colocar restrições à compra e controlo de empresas nacionais por investidores estrangeiros (controlo dos centros de decisão), tendendo estas imposições a ser fortemente ampliadas na razão inversa do grau de desenvolvimento das economias de acolhimento. Em consequência, a forma mais adequada de entrar nestes mercados (por vezes única) é através da formação de alianças (Blodgett, 1991; Contractor e Lorange, 1988; Gomes-Casseres, 1990). Contudo, a procura de parceiros locais de forma a mitigar ações de protecionismo no que diz respeito às interpretações das legislações locais, assim como à aceitação pelo Governo e pela sociedade do IDE, não foi considerada como determinante para a formação de parcerias.

Ao contrário do esperado, observou-se que as empresas que fizeram menos parcerias (relação negativa) foram as que tiveram mais dificuldades na obtenção de licença de funcionamento. Nestes contextos, as parcerias podem ser promovidas em contextos de oportunismo. Para Neumann e Hemais (2005, p. 24), o «Governo pode impor a participação mínima de uma empresa local no negócio», o que pode perspetivar ações de oportunismo.

Observou-se no estudo que as empresas com menos experiência foram as que efetuaram mais parcerias. Quando as empresas multinacionais (EMN) têm necessidade de complementar as suas competências, procuram os mecanismos adequados para transformar o conhecimento dos parceiros em competências da parceria. Zollo e Reur (2003) argumentam que a experiência pode ter efeitos contrários e, por vezes, perversos, de atuação. De fato, a aprendizagem através da experiência pode oferecer às empresas um sentimento de «falsa confiança» que pode prejudicar o sucesso no futuro e pôr em perigo a sobrevivência de atuação do projeto (Balakrishnan e Koza, 1995). Na realidade, as alianças geram aprendizagens parciais que podem verificar-se como insuficientes para os sucessos das atividades, se foram levadas a cabo sem ter em conta a evolução entretanto prosseguida. É expectável que as competências adquiridas através da experiência reforcem as hipóteses de sucesso do projeto de IDE.

Verificou-se que a aprendizagem é determinante para a formação de parcerias. Para Doz *et al.* (2000), «o sucesso da maioria das parcerias empresariais é contingente, não apenas por força da lógica da sua criação de valor e do nível integração do projeto, mas resulta também da assimetria ou eficácia da aprendizagem entre parceiros sobre o ambiente, a tarefa e os processos de cooperação da aliança. Embora a minimização de incerteza entre parceiros permita que a cooperação se inicie, aquilo que a estimula é o sucesso expectável pelos parceiros».

Quanto ao setor, constata-se que os serviços tendem a uma maior dependência da formação de parcerias que o setor industrial. Para Hennart (1988), o principal incen-

tivo económico para constituir alianças estratégicas assenta na complementaridade da exploração de recursos. Barney e Herterly (1996, p. 138) sugerem que «os recursos controlados por duas ou mais empresas são complementares quando o valor económico combinado é superior ao valor económico em separado, pelo que a aliança estratégica surge como uma forma de realizar esta sinergia». Uma empresa de serviços pode internacionalizar-se seguindo um cliente, através de um contacto pessoal, ou, ainda, da integração numa rede de empresas.

A formação de parcerias em mercados considerados como emergentes é determinante. As empresas procuram mercados caracterizados por uma estabilidade jurídica, política e económica. As *joint ventures* (IJV) são uma forma organizacional muito importante quando se enfatiza o potencial de oportunismo próprio de mercados com instituições frágeis ou se tenta resguardar a propriedade contra apropriações ilegítimas (Caves, 1996; Gulati e Singh, 1998). Se a promoção de reformas regulatórias levar a uma redução da assimetria de informação, o foco nestas questões tende a diminuir.

A interdependência com o parceiro local é identificada como determinante para o estabelecimento de uma parceria. Lane e Beamish (1990) documentam a importância para a seleção do parceiro na formação de alianças em países em desenvolvimento. Contudo, para fazer face às naturais alterações drásticas nos governos destes países, os autores recomendam alguns cuidados na escolha de políticos locais, ou mesmo do governo, como parceiros. Tendencialmente, a cooperação entre empresas em processos de internacionalização, em mercados emergentes, deve traduzir-se, essencialmente, numa interdependência de recursos entre o investidor estrangeiro e o parceiro local. Esta cooperação tende a consubstanciar-se quando cada um dos parceiros possui parte, mas não todos, dos recursos e competências para competir no mercado local (Anand e Kale, 2006). No entanto, muitos destes mercados emergentes apresentam, para além de reservas culturais, imposições regulamentares coercivas.

Constatou-se que a decisão de controlo de uma empresa é um determinante para a formação de uma parceria. Yochino e Rangan (1995) sugerem que as alianças são ligações entre empresas que evidenciam três atributos:

- Suporte dos acordos das empresas para prosseguir os objetivos fixados;
- Garantia de que os parceiros partilham os benefícios da aliança e o controlo dos desempenhos das tarefas;
- Confiança em que os parceiros contribuem de modo continuado para o reforço de uma ou mais áreas estratégicas (tecnologia, produtos, etc...).

Neste sentido, constatou-se que a necessidade de controlar a capacidade de decisão é determinante para a formação de uma parceria.

Finalmente, temos a importância da dimensão para a formação de uma parceria. Doz *et al.* (1988) identificam um conjunto de motivações para as alianças estratégicas, nomeadamente a adição de competências, capacidades ou perspectivas de atuação que se traduzem em conseguir massa crítica via opção conjunta, alcançar novos mercados alavancando os recursos conjuntos especializados e adquirir novas competências através da aprendizagem organizacional. Através da opção conjunta, uma empresa procura agrupar outras empresas relativamente fracas para desafiar um concorrente dominante.

A opção conjunta é mais comum onde a dimensão ou a escala da rede têm importância. Nesse sentido, para Ariño e Reuer (2006, p. 54) a dimensão «é uma das variáveis a ter em conta quando estudamos fatores relacionados com tarefas de *joint ventures*, visto que diferentes dimensões empresariais têm como consequência um diferente acesso a recursos e a uma diferente disponibilidade dos mesmos».

SUMÁRIO E CONCLUSÕES

As parcerias constituem uma forma de entrada em mercados externos particularmente importante para empresas pouco experientes e de dimensão reduzida. O caso das empresas portuguesas em fase de internacionalização é interessante, dado que o processo de internacionalização é relativamente recente, tendo tido início nas duas últimas décadas, na sequência da adesão à Comunidade Europeia em 1986.

Este estudo permitiu identificar os seguintes determinantes do estabelecimento de parcerias por empresas portuguesas, com significância estatística:

Primeiro, as empresas que apresentam uma perceção elevada de carência de conhecimento tecnológico e/ou organizacional, têm uma maior tendência para estabelecer parcerias.

O trabalho estatístico confirmou que a procura de competências é determinante para a formação de parcerias, tendo-se verificado que, quando se estabelecem alianças, as empresas tendem a ganhar acesso a uma plataforma de conhecimento que disponibiliza novas formas de encarar os seus processos e produtos. Devido à sua transferibilidade, as competências podem ser dissociadas da natureza do parceiro e transferidas para o contexto da empresa.

Estes resultados vão ao encontro do estudo empírico de Hagedoorn (1993), que sugere que uma motivação primária para a cooperação é obter ativos ou recursos complementares. Também nesse sentido Tidd *et al.* (2003, 230) referem que «estu-

dos sobre alianças nos setores designados como de alta tecnologia parecem confirmar que o acesso à tecnologia é a motivação mais comum. O acesso ao mercado parece ser a motivação nos setores de computadores, microeletrónica, eletrónica de consumo e nas telecomunicações».

Segundo, o estabelecimento de parcerias está negativamente relacionado com a aprendizagem resultante dos processos de IDE.

Verificou-se que a aprendizagem é determinante para a formação de parcerias. Demonstrou-se que um aspeto importante nos processos de internacionalização é o nível das aptidões e das competências de cada empresa para fazer face aos novos desafios. Foi confirmado que as empresas que se internacionalizaram antes de 1999 promoveram menos parcerias, validando o postulado de que as empresas que procuram atingir rapidamente resultados promovem parcerias de forma a ter acesso a conhecimento.

Constatamos que as empresas que têm uma perceção da necessidade de aprender tendem a promover parcerias, confirmando Doz *et al.* (2000, p. 63) quando referem que «a velocidade de aprendizagem de um parceiro é um elemento da avaliação da contribuição de cada interveniente no processo de cooperação». Confirmamos que a aprendizagem não é apenas a captação das capacidades e competências (atuais) de um parceiro, mas também a consequência da atitude dos intervenientes que esperam que o resultado do processo de aprendizagem seja superior às fronteiras atualmente identificadas.

Terceiro, o estabelecimento de parcerias é maior em mercados de destino classificados como emergentes.

Os resultados obtidos na investigação quantitativa concluem que, em mercados emergentes, a formação de parcerias é determinante, ou seja, as empresas tendem a mitigar os riscos jurídicos, políticos e económicos característicos destes mercados promovendo alianças. Estes resultados confirmam os estudos empíricos de Gomes-Caseres (1990), Contractor (1990) e Esperança (1993) em relação ao impacto das políticas dos governos hospedeiros sobre as empresas «entrantes», em que concluem que os custos de transação explicam as escolhas de propriedade e que o resultado final é influenciado pelo poder de negociação entre as empresas e os governos hospedeiros.

Verificou-se que a estabilidade é um fator cada vez mais precário para as empresas devido ao dinamismo concorrencial e à rapidez nas alterações dos mercados, podendo este movimento estrutural ser dirimido através de alianças. Tendo em conta a rápi-

da evolução das crises político-económicas, vale a pena recordar Kegley e Raymond (1990) quando questionam se a estabilidade significa mais do que a simples ausência de guerra em grande escala e abrange também a ausência de ameaças graves à paz.

Quarto, o estabelecimento de parcerias é maior quando o parceiro é uma empresa sediada no país de destino.

A identificação de um potencial parceiro numa empresa sediada no país de destino é determinante para o estabelecimento de uma aliança. A possibilidade de se estabelecer relações de interdependência entre os investidores, o local e o estrangeiro favorece a confiança na aliança. Nesse sentido, a intenção de valorizar (todos) os ativos, nomeadamente os ativos intangíveis (capital humano, *goodwill*, notoriedade e capacidade de influência) através da capacidade de transformar o conhecimento tácito do parceiro em conhecimento disponível da aliança, permite maximizar a competitividade da empresa.

Concluimos que é necessário valorizar o conhecimento de um «conjunto escondido de bens» disponíveis nas empresas e que, muitas vezes, não estão suficientemente identificados e enquadrados. Este conhecimento, que Dunning (2002, p. 290) designou de «ativos relacionais», pode ser criado internamente ou adquirido através de alianças.

Confirmamos que estes ativos, quando identificados, cooptados e disseminados pela parceria, se tornam uma parte importante dos fatores da competitividade, podendo melhorar a capacidade de negociação e de valorização do parceiro local.

Sobre o papel de cada interveniente na parceria, devemos recordar a sugestão de Latt (1999, p. 164) de que «os parceiros, voluntariamente, colaboram com investimentos tangíveis que contribuem para a prosperidade da cooperação», pelo que se devem evitar contextos oportunistas.

Quinto, o estabelecimento de parcerias é maior quando a capacidade de decisão (maioria no capital social) é assegurada pela EMN.

Foi demonstrado que o controlo da capacidade de decisão é determinante para a formação de uma parceria. O estudo confirmou que as características do parceiro (país de origem, competências e capacidades, notoriedade e grau de confiança) são relevantes para a escolha de parceiro. A seleção de um parceiro, e da consequente relação de poder, é um fator determinante para o desempenho da parceria.

Os resultados obtidos nesta hipótese são coincidentes com Buckley e Glaister (2002, p. 52) quando relevam a importância da análise dos «mecanismos pelos quais é exercido o controlo e o *focus* de tal controlo», na medida em que o controlo de uma *joint venture* é mais difícil do que uma situação normal de poder (empresa sem parceria), sendo as suas decisões determinadas pelas escolhas de um dos parceiros.

Concluimos que tem de haver uma escolha entre a extensão do controlo e o grau de risco assumido por um dos parceiros da aliança, pelo que a existência de uma posição clara de controlo facilita a gestão e mitiga o potencial de conflito.

Assim, as empresas em curso de internacionalização procuram nas parcerias as competências que consideram em falta. Essas competências tendem a ser valorizadas e utilizadas através do processo de aprendizagem. Quando o mercado de destino é emergente, é importante identificar um parceiro com origem no país hospedeiro e que, tendencialmente, se mantenha uma posição de controlo na aliança.

As conclusões obtidas são consistentes com a teoria dos custos de transação, confirmando que as empresas com menos ativos proprietários são as mais propensas a promover parcerias. Este resultado é também consistente com a identidade das «novas» EMN (Guillen e Garcia-Canal, 2009), bem diferentes das EMN tradicionais, oriundas das economias mais desenvolvidas e centradas em investimentos de raiz e com propriedade plena das subsidiárias.

Este estudo baseia-se numa amostra relativamente pequena e centra-se nas empresas oriundas de Portugal. Assim, a identificação dos determinantes de parcerias oriundas doutros países e com um maior número de empresas, permitiria aprofundar o conhecimento sobre um veículo de internacionalização, cujo conhecimento é relevante tanto para a formulação estratégica das empresas, como para a definição de um quadro regulamentar favorável à atração de IDE por parte dos países hospedeiros.

NOTAS

1. Argentina (Grupo Suez); Brasil (Grupo Suez, Águas de Barcelona e Águas de Portugal); Venezuela (Suez) e Bolívia (Suez).

2. O termo, em inglês, é *bounded rationality*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADARKAR, A.; ADIL, D. e VAISH, P. (1998), «Emerging market alliances: must they be winlose?», *Mckinsey Quarterly*, 4, pp. 121-137.

- AHARONI Y. (1966), «The foreign investment division process». Tese PhD, Boston, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ANAND, J. e DELIOS, A. (2002), «India: a dream deferred or a dream shattered», *Business Quarterly*, vol. 60(2), pp. 22-27.
- ANAND J. e KALE, P. (2006), «International joint ventures in emerging economies». In O. Shenkar e J.J. Reur (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**. Sage Publications, California, pp. 297-312.
- ARIÑO, A. e REUR, J. (2006), «Introduction: governance and contracts in strategic alliances», In A. Ariño e J.J. Reur (Eds.), **Strategic Alliances, Governance e Contracts**. Nova Iorque, Palgrave Macmillan, pp. 1-10.
- BALAKRISHNAN, S. e KOZA, M. (1995), «An information theory of joint ventures», In L.R. Gomez-Mejia e M.W. Lawless (Eds.), **Advances in Global High Technology Management: Strategic Alliances in High Technology**, 5(B), pp. 59-72.
- BARNEY, J. e HESTERLY W. (1996), «Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis» In S. Cleg, C. Hardy e W. Nord (Eds.), **Handbook of Organization Studies**. Sage Publications, Londres, pp. 115-147.
- BEAMISH, P.; DELIOS, A. e. LECRAW, D. (1997), **Japanese Multinationals in the Global Economy**. Edward Elgar, Basingstoke.
- BLODEGETT, I. (1991), «Partner contributions as predictions of equity share in international joint ventures», *Journal of International Business Studies*, vol. 22, pp. 63-78.
- BUCKLEY, P. e GLASTER, K. (2002), «What do we know about international joint ventures?». In F. Contractor e P. Lorange (Eds.), **Cooperative Strategies and Alliances**. Pergamon, Londres, pp. 49-70.
- BUCKLEY, P. e CASSON, M. (1998), «Models of the multinational enterprise». *Journal of International Business Studies*, vol. 29(1), pp. 2-44.
- CASSON, M. e MOL, M. (2006), «Strategic alliances, a survey of issues from an entrepreneurial perspective». In O. Shenkar e J.J. Reur (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**. Sage Publications, Califórnia, pp. 17-38.
- CAVES, R. (1996), **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. 2.^a ed.
- CONTRACTOR, F. (1990), «Ownership patterns of US joint ventures abroad and the liberalization of foreign government regulations in 1980s: evidence from benchmark surveys». *Journal of International Business Studies*, First Quarter, pp. 55-73.
- CONTRACTOR, F. e LORANGE, P. (1988), «Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures». In F. Contractor e P. Lorange (Eds.), **Cooperative Strategies in International Business**. Lexington Books, Lexington.
- CYERT, R. e MARCH, J. (1963), **A Behavioral Theory of the Firm**. Prentice Hall, Nova Iorque.
- DESAI, M.; FOLEY, F. e HINES, J. (2002), «International Joint Ventures and the Boundaries of the Firm». Harvard Business School, *Working Paper*.
- DOZ, Y.; ASAKAWA, K.; SANTOS, J. e WILLIAMSON, P. (2006), **O Desafio Metanacional, Como as Empresas Podem Vencer na Economia do Conhecimento**. Monitor, Lisboa.
- DOZ, Y. e HAMEL, G. (2000), **A Vantagem das Alianças: a Arte de Criar Valor Através das Alianças**. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro.
- DOZ Y.; ASAKAWA, K.; SANTOS, J. e WILLIAMSON, P. (1997), «The Metanational Corporation». INSEAD *Working Papers*.
- DOZ, Y. e HAMEL, G. (1998), **Alliance Advantage: The Art Of Creating Value Through Partnering**. Harvard Business School Press, Boston.
- DUNNING, J. (2002), «Relational assets, networks, and international business activity» In F. Contractor e P. Lorange (Eds.), **Cooperative Strategies and Alliances**. Pergamon, Londres, pp. 569-595.
- ESPERANÇA, J. (1993), «Foreign Investment Decisions by Service Multinationals: The Case of Portugal and Italy as Host Countries». Tese PhD, European University Institute, Florence.
- ESPERANÇA, J. e GULAMHUSSEN, M. (2001), «(Re)testing the 'follow the customer' hypothesis in multinational bank expansion». *Journal of Multinational Financial Management*, vol. 11, pp. 281-293.
- FRIEDMAN, T. (2005), **O Mundo É Plano, Uma Breve História do Século XXI**. Editora Objectiva, Rio de Janeiro.
- GHOSHAL, S. (1998), «Don't get taken for a ride». Corporate dossier. *Economic Times*.
- GOLEMAN, D. (2006), **Inteligência Social**. Temas e Debates, Lisboa.
- GOMES-CASSERES, B. (1990), «Firm ownership preferences and host government restrictions». *Journal of*

International Business Studies, vol. 21(1), pp. 1-23.

GUILLÉN, M. e GARCÍA-CANAL, E. (2009), «The American model of the multinational firm and the 'new' multinationals from emerging economies». *Academy of Management Perspectives*, vol. 23(2), pp. 23-35.

GULATI, R. e SINGH, H. (1998), «The architecture of cooperation: managing coordination cost and appropriation concerns in strategic alliances». *Administrative Science Quarterly*, vol. 43(4), pp. 781-814.

HAGEDOORN, J. e SCHAKENRAAD, J. (1993), «The effect of strategic technology alliances on company performance». *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 291-309.

HAIR, J. (1998), **Multivariate Data Analysis**. 5.^a ed., Prentice-Hill, New Jersey.

HEMAIS, C.A. e A. HILAL (2002), «O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica». In A. Rocha (Ed.), **A Internacionalização das Empresas Brasileiras – Estudos de Gestão Internacional**. MAUAD Editora Rio de Janeiro, pp. 15-40.

HENART, J. (2012), «Emerging market motional enterprise». *Global Strategy Journal*, vol. 2, pp. 168-187.

HENNART, J. (1988), «A transaction cost theory of equity joint ventures». *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 361-374.

HUMAN, S. e PROVAN, K. (1997), «An emerging theory of structure and cooperation in international business relationships». *Academy of Management Journal*, vol. 40(2), pp. 368-403.

INKPEN, A. e BEAMISH, P. (1997), «Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures». *Academy of Management Journal*, vol. 22(1), pp. 177-202.

JESUÍNO, C. (2003), **A Negociação, Estratégia e Tática**. 3.^a ed., Texto Editora, Lisboa.

JOHANSON, J. e MATTSSON, L. (1988), «Internationalization in industrial system; a network approach». In N. Hood e J. Vahlne (Eds.), **Strategies in Foreign Competition**. Croom Helm, Londres.

KEGLEY, C. e RAYMOND, G. (1990), **When Trust Breaks Down: Alliance Norms and World Politics**. University of South Carolina Press, Columbia.

KILLING, P. (1983), **Strategies for Joint Venture Success**. Croom Helm, Londres.

LAAT, P. (1999), «Research and development alliances: ensuring trust by mutual commitments». In M. Ebers (Eds.), **The Formation of Inter-Organizational Networks**. Oxford University Press, Nova Iorque, pp. 146-173.

LANE, P. e BEAMISH, P. (1990), «Cross-cultural cooperative behavior in joint venture in LDCs». *Management International Review*, vol. 30, Edição Especial, pp. 87-102.

MUKUND, A. (2002), **Kinetic Honda-the break-u, European Case**. Clearing House Case Collection.

NEUMANN, R. e HEMAIS, C. (2005), «Produção industrial e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional?». In C. Herais (Ed.), **O Desafio Dos Mercados Externos, Teoria e Prática na Internacionalização da Firma, Estudos de Gestão Internacional**. Mauad Editora, Rio de Janeiro, pp. 15-64.

NONAKA, I. (2004), «A dynamic theory of organizational knowledge creation», *Organization Science*, vol.5(1), pp. 14-37.

PARKHE, A. (2006), «Research methods in alliances». In O. Shenkar e J. J. Reur (Eds.), **Handbook of Strategic Alliances**. Sage Publications, Califórnia, pp. 369-380.

RAMAMUURTI, R. (2012), «What is really different about emerging market multinationals?». *Global Strategy Journal*, vol. 2, pp. 41-47.

RAMANATHAN, R. (2002), **Introductory Econometrics with Applications**. 5.^a ed., South-Western.

RUMELT, R.; SHENDAL, D. e TEECE, D. (1994), **Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda**. Harvard Business School Press, Boston.

TIDD, J.; BESSANT, J. e PAVITT, K. (2003), **Gestão da Inovação, Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais**. Monitor, Lisboa.

TORRE, J.; ESPERANÇA, J. e MARTÍNEZ, J. (2011), «Organizational responses to regional integration among MNEs in Latin America». *Management International Review*, vol. 55, pp. 241-267.

VACHANI, S. (1995), «Enhancing the obsolescing bargain theory: a longitudinal study of foreign ownership of U.S. and European multinationals». *Journal of International Business Studies*, vol. 37(4), pp. 773-796.

WILLIAMSON, O. (1975), **Markets and Hierarchies: Analyses or Antitrust Implications**. Free Press, Nova Iorque.

YOSHINO, M. e RANGAN, U. (1995), **Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization**. Harvard Business School Press, Boston.

ZOLLO, M. e REUR, J. (2003), «Superstitious Learning in Corporate Acquisitions», *INSEAD Working Paper*, pp. 3-31.

