



**IPL**  
instituto politécnico  
de leiria

# A adaptação da firma ao ambiente internacional de negócios

**Manuel Portugal Ferreira**

globADVANTAGE - Instituto Politécnico de Leiria

**Fernando A. Ribeiro Serra**

UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina

**Nuno Rosa Reis**

globADVANTAGE - Instituto Politécnico de Leiria

2010



  
**Glob  
advantage**

Working paper nº 54/2010

working paper

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

INDEA - *Campus 5*

**Rua das Olhalvas**

**Instituto Politécnico de Leiria**

**2414 - 016 Leiria**

**PORTUGAL**

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

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

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

**WORKING PAPER Nº 54/2010**

**Fevereiro 2010**

Com o apoio da UNISUL Business School



## A adaptação da firma ao ambiente internacional de negócios

### **Manuel Portugal Ferreira**

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena – Alto do Vieiro  
2411-901 Leiria  
PORTUGAL  
E-mail: [portugal@estg.ipleiria.pt](mailto:portugal@estg.ipleiria.pt)  
Phone: +351-244-843317

### **Fernando A. Ribeiro Serra**

UNISUL Business School  
Universidade do Sul de Santa Catarina  
Rodovia SC 401, km 19  
88050-001 Canasvieiras  
Florianópolis – SC, Brasil  
E-mail: [fernando.serra@unisul.br](mailto:fernando.serra@unisul.br)

&

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

### **Nuno Rosa Reis**

globADVANTAGE – Center of Research on International Business & Strategy  
Instituto Politécnico de Leiria  
Morro do Lena - Alto Vieiro  
2411-911 Leiria  
PORTUGAL  
E-mail: [nuno.m.reis@estg.ipleiria.pt](mailto:nuno.m.reis@estg.ipleiria.pt)  
Phone: +351-244-843317  
Fax: +351-244-820310

## A adaptação da firma ao ambiente internacional de negócios

### RESUMO

Este trabalho versa sobre a importância da adaptação da firma ao ambiente de negócios internacional (IBE). A adaptação é considerada como um processo dinâmico e direcionado internamente que leva à firma a co-evoluir com o ambiente externo. A habilidade de adaptar-se a diferentes ambientes internacionais de negócios é desenvolvida ao longo do tempo pelas experiências da firma e construída nas suas rotinas. Sugere-se que a adaptação incorpora tanto os elementos da estratégia planejada como uma variação aleatória na procura por picos locais, dado a racionalidade limitada, imperfeição de informação e o atual conjunto de recursos e capacitações. A habilidade de adaptação ao ambiente é uma potencial fonte de vantagem competitiva para a corporação multinacional.

**Palavras chave:** Estratégia, adaptação, ambiente internacional de negócios, co-evolução.

### ABSTRACT

This paper advances on the importance of the adaptation of the firm to the International Business Environment (IBE). Adaptation is argued to be a dynamic and largely internally driven process that leads the firm to co-evolve with the external environment. The ability to adapt to different international business environments is developed over time through the firm's experiences and built into its routines. Adaptation is both suggested to incorporate the elements of a planned strategy and of random variation in search for local peaks given bounded rationality, imperfect information and the current pool of resources and capabilities. The ability to adapt to the environment is a potential source of competitive advantage for the multinational corporation.

**Keywords:** strategy, adaptation, International Business Environment, co-evolution.

## INTRODUÇÃO

*"Environmental conditions determine which systems survive and thrive: those best adapted are most likely to prosper."*

Scott (1998, p. 104)

Organizações são sistemas abertos com múltiplas interações com o ambiente que os envolve (NELSON; WINTER, 1982; NORMAN, 1988; SCOTT, 1998). Embora ambiente forneça recursos à firma e ofereça a ela oportunidades para expansão de produto e mercado, também impõe restrições. Para sobreviver e prosperar, as firmas necessitam encontrar a configuração ou ajuste adequado ao seu ambiente (MILLER, 1992). No entanto, o ambiente e a firma estão em mudança contínua, ou seja, eles co-evoluem (NELSON; WINTER, 1982) num mecanismo de feed-back que leva a ajustes mútuos na firma, na indústria e no nível populacional de firmas.

Elencamos cinco motivos da dificuldade de adaptação organizacional ao ambiente internacional de negócios (IBE – *International Business Environment*). Em primeiro lugar, requer que as firmas reconheçam a necessidade de adaptação. Mesmo que reconheçam esta necessidade para responder às mudanças ambientais nem sempre estão habilitadas para fazê-lo. Por exemplo, as mudanças ou descontinuidades tecnológicas costumam levar a altas taxas de insucesso (TUSHMAN; ANDERSON, 1986) com explicações como a dificuldade em adaptar-se ou pela inércia causada pelo foco nas capacitações existentes da firma (*core rigidities*) (LEONARD-BARTON, 1992). Em segundo lugar, a adaptação envolve o conhecimento de múltiplas dimensões. Isto é freqüentemente difícil dado o limite da racionalidade dos agentes tomadores de decisão (SIMON, 1957). O terceiro motivo é que isto requer o conhecimento das dimensões ambientais nos diversos países em que a firma está presente, aumentando muito a complexidade da adaptação (GUISINGER, 2001). O quarto motivo é que para ser capaz de adaptar-se, a firma precisa possuir os recursos e capacitações necessários para fazê-lo. Finalmente, as expectativas dos executivos de topo é que determinam o processo de tomada de decisão e os resultados (PHELAN, 2001).

Enquanto a literatura em estratégia tem tentado responder por que as firmas são diferentes e por que existem diferenças entre as firmas, a

literatura em negócios internacionais busca explicar os motivos que levam as firmas a investir no estrangeiro ou internacionalizar suas operações. Este trabalho integra ambas as áreas e sugere que uma das razões pela qual as multinacionais são diferentes é que instalam diferentes estratégias e habilidades para adaptar ao IBE.

Neste trabalho desenvolvemos um argumento co-evolucionário para explicar como as firmas desenvolvem uma habilidade de adaptação para sobreviver e prosperar no contexto IBEs complexos e difíceis de compreender. Para desenvolvê-lo, precisamos de uma visão integrada das firmas e de seus ambientes. Consideramos que a adaptação pode acontecer em três níveis: engloba tanto a adaptação tradicional e como a observável ao mercado externo; reflete nos processos internos de negócio; é um efeito co-evolutivo pelo qual firmas, populações de firmas e ambientes mudam em conjunto. Exploramos como as firmas são afetadas pelas mudanças no IBE e em dimensões específicas de IBE. Isto é, dadas mudanças ambientais específicas, como as firmas adaptam ou falham em se adaptar? A firma deve responder a cada "pequena" mudança ou adaptar a "maiores" mudanças e ciclos? E em que ponto as firmas devem parar de adaptar-se ao ambiente e favorecer uma variação aleatória, para forçar somente em aspectos mais importantes? Estas questões parecem claramente negligenciadas na pesquisa existente e são abordadas neste texto. A revisão da literatura recente permite-nos a distinção entre duas alternativas: a primeira, que a adaptação é essencialmente caracterizada pela variação aleatória, que evidencia um processo sub-racional que somente procura melhorar o atual estado de negócio; a segunda, que a adaptação é realmente um processo intencional caracterizado por uma também intencional variação e uso das melhores práticas. A expansão internacional é a principal forma de variação estratégica nas organizações (ALDRICH, 1979).

Este trabalho está organizado da seguinte forma. Inicialmente nós fazemos uma revisão teórica de IBE. Na segunda parte, nós bordamos o suporte conceitual para as proposições, isto é, a adaptação da firma ao IBE. Revisamos alguns conceitos da teoria organizacional, estratégia das organizações e negócios internacionais. A seguir, nós desenvolvemos um

conjunto de proposições. Finalmente, é feita uma ampla discussão e propostas para trabalhos futuros.

### **O AMBIENTE INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS (IBE)**

O IBE é a característica distintiva subjacente da pesquisa em Negócios Internacionais (IB – *International Business*). Nehrt, Truitt e Wright (1970), por exemplo, sugeriram que a pesquisa em IB está “preocupada com a inter-relação entre operações entre operações da firma e os ambientes internacionais ou estrangeiros nos quais a firma trabalha”. Guisinger (2000, 2001) de forma similar argumenta que o IBE é a característica que distingue a pesquisa em IB de outras disciplinas de administração. Confirmando a importância do ambiente Scott (1998, p. 21) escreveu que “cada organização existe em um ambiente físico, tecnológico, cultural e social específico para o qual deve se adaptar. (...) [estudiosos anteriores] tenderam a omitir ou a subestimar a importância das organizações – encadeamentos ambientais (...) e certamente o número e variedade dessas conexões é inexpressivo”.

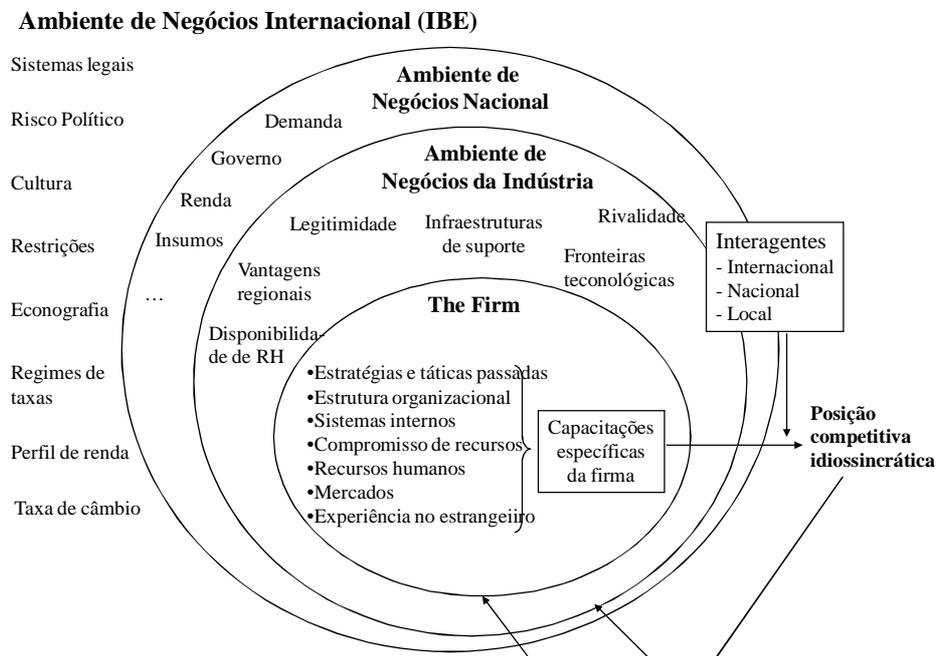
Corporações multinacionais (MNCs – *multinational corporations*) estão expostas a um alto grau de complexidade ambiental que a firmas puramente domésticas. A complexidade ambiental aumenta conforme as firmas se movem para os mercados estrangeiros. Isto requer que os gestores compreendam cada e todas as dimensões do novo ambiente. Com certeza, existem numerosas histórias (RICKS, 1993) de erros e inaptações que resultaram em problemas para MNCs variando desde “má imagem” a negócios estrangeiros fracassados. É notável que tanto firmas inexperientes como corporações com experiência internacional passaram por estes fiascos.

Dada a complexidade associada à gestão de firmas geograficamente dispersas (CASSON; LUNDAN, 2000; GUISSINGER, 2000), o primeiro passo é procurar compreender realmente o que constitui especificamente o IBE. Em grande parte, o IBE tem sido tratado como um conjunto de variáveis incontroláveis que estão lá fora. Guisinger (2000) apontou que não existe uma definição comumente aceita de ambiente, isolou um método padrão para medir diferenças entre ambientes domésticos e estrangeiros. Guisinger

(2000, 2001) identificou oito dimensões que compõem o IBE para constituir a *taxonomia geovalente*: Econografia, Cultura, Sistema Legal, Nível de Renda, Regime de Impostos, Taxa de Câmbio e Restrições. Esta taxonomia, de acordo com o autor, prescreve oito dimensões, exaustivas, mutuamente exclusivas e quantificáveis para caracterizar qualquer IBE, que pode ser replicada em qualquer país, e para a qual as empresas precisam responder.

Não podemos focar somente numa, ou em um par de dimensões ambientais, mas antes ter uma visão mais holística. Scott (1998, p. 21) estabeleceu que “nenhuma organização pode ser entendida isolada do ambiente maior (...) nós iremos perder a essência da organização, se insistir em focar em uma única característica excluindo as demais”. Em grande parte isto tem acontecido na pesquisa em IB: o foco em estudos de dimensões únicas, embora tenham contribuído para a compreensão ampla da dinâmica, falhou em gerar uma visão integrada. A Figura 1, procura resumir uma perspectiva integrada e unificada do ambiente.

**Figura 1.** Uma visão unificada da firma e do seu ambiente



A figura anterior representa três níveis do ambiente e a multi-dimensionalidade de cada nível. No primeiro nível, estão os componentes (tangíveis e intangíveis) e as rotinas da firma que interagem para construir

as competências distintivas da firma e as estratégias alternativas. É importante apresentar a definição de rotinas proposta por Nelson e Winter (1982, p. 93) “rotinas são baseadas em princípios que foram uma vez considerados e decididos, e que tenham sido freqüentemente aplicadas com a necessidade decrescente para escolhas conscientes”. O segundo nível define o ambiente intermediário e é composto de diversos atores (clientes, fornecedores, agências etc.). O terceiro nível inclui um contexto nacional mais amplo que foi abordado por Porter (1990) como sendo a base da capacidade competitiva da firma. A última fronteira é o IBE que determina o conjunto atual de condutas viáveis possíveis para a firma internacional. Nesta figura decomposemos o IBE segundo oito dimensões identificadas na taxonomia geovalente de Guisinger (2001).

Portanto, a compreensão das oportunidades e restrições impostas às MNCs, assim como das estratégias desdobradas em cada momento, requer a compreensão da firma, do ambiente de negócios específico da indústria e do ambiente de negócios internacional. Simultaneamente, isto demanda conhecimento com os diversos atores envolvidos (cliente, fornecedores, concorrentes e agências, na indústria no nível nacional e internacional) verificando seu impacto relativo nas estratégias e desempenho das MNCs.

### **ADAPTAÇÃO EM ESTUDOS DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS**

*“The essence of international business is the adaptation that firms must make when they encounter unfamiliar and difficult surroundings in foreign locations”.*

Guisinger (2000)

Nesta parte são desenvolvidos os conceitos de adaptação como uma estratégia ativa. A visão tradicional de ameaças a adaptação é uma reação passiva às mudanças do ambiente externo. A adaptação é nesta visão, a procura por um melhor ajuste isomórfico (seja normativo ou mimético), numa farta busca aleatória por picos locais.

Isto é, nesta visão, adaptação não é uma estratégia atual, mas ao contrário, é um conjunto de ações que objetivam ultrapassar uma desvantagem específica, uma deficiência ou lacuna competitiva. A pesquisa passada analisa a adaptação como uma resposta às contingências (PETTIGREW, 1985) ou o papel determinístico do ambiente externo nas

organizações (TUSHMAN; ANDERSON, 1986). Recentemente, os pesquisadores têm focado nas novas formas organizacionais que emergem da adaptação da firma ao ambiente (VOLBERDA, 1999).

Num contraste, embora de alguma forma complementar, nós propomos que a adaptação ao IBE envolva: (a) um processo de coleta sistemática de informação em todos os elementos do IBE (por ex.: taxonomia geovalente), dos atores que interagem e do posicionamento; (b) o processamento sistemático da informação, com o objetivo de melhorar o conhecimento do ambiente; (c) a identificação sistemática dos recursos internos mais vulneráveis e das oportunidades externas para um melhor ajuste ambiental<sup>1</sup>; e (d) a implementação das “melhores práticas” mais ajustadas ao ambiente identificado. No desenvolvimento de nossos argumentos nós usamos os argumentos teóricos com base na teoria co-evolucionária e nas estratégias dialéticas de alavancagem (*exploitation*) e prospecção (*exploration*), permitindo-nos também sugerir que a adaptação possui elementos de uma estratégia planejada, que entra parcialmente em conflito com a teoria da evolução.

A importância da adaptação ao IBE tem sido frequentemente considerada implícita nos estudos em IB, não recebendo grande atenção. Um exemplo de estudo na literatura de IB é encontrado no modelo de internacionalização da escola de Uppsala (e.g. JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHIEM-PAUL, 1975).

Colocado de forma simples, o conceito da abordagem evolucionária é que as firmas evoluem gradualmente na sua internacionalização, num modelo de aquisição de conhecimento e de experiências que as habilita a avaliar os riscos e oportunidades. A firma internacionaliza suas operações inicialmente para países próximos<sup>2</sup> e conforme vai ganhando mais experiência procura países cada vez mais distantes e compromete uma maior quantidade de recursos. Assim, a estratégia de entrada não é completamente desligada da adaptação. Outro exemplo de como a adaptação não tem tido sua importância totalmente reconhecida é encontrado o trabalho de Dunning (1988), paradigma *Ownership* (propriedade) – *Location* (localização) – *Internalization* (internacionalização) (OLI). As decisões sobre O, L e I são realizadas para conseguir eficiência,

mas a adaptação é esquecida. Para atenuar esta falta, Guisinger (2001) propôs que fosse alterada para Ownership (*propriedade*) – Location (*localização*) – Mode (*modo*) – Adjustment (*ajuste*) (OLMA), incorporando a adaptação ao IBE como uma dimensão principal.

A MNC está exposta a uma multitude de ambientes de negócios estrangeiros dos quais depende para recursos essenciais, como acesso aos clientes, recursos financeiros e da qualidade de inputs.

Ainda, as MNCs operando em ambientes de outros países encaram um compromisso de estrangeiro (HYMER, 1976), que advém da falta de conhecimento e adaptação insuficiente. Como tal, a MNC encara uma complexidade ambiental maior (visto que este é o objetivo de ambientes diversos) que a empresa doméstica pura, que a existência e crescimento ocorreram num ambiente único (doméstico).

A teoria da MNC precisa considerar a adaptação ao IE. Entendendo a MNC o pesquisador precisa ter uma visão integral e integrada de como a MNC interage com cada um de seus ambientes envolventes. Alinhado com a teoria institucional, as MNCs encaram duas pressões opostas: uma na direção do isomorfismo como observância às pressões institucionais no interior das corporações e outra em direção ao isomorfismo como adaptação às pressões ambientais locais. A existência da pressão para adaptar aos ambientes locais foi observada por DiMaggio e Powell (1983) que definiram isomorfismo como a pressão exercida sobre uma organização para enquadrar-se em relação às firmas existentes no mesmo ambiente. Então, as organizações precisam observar as regras, normas e comportamentos estabelecidos pelas instituições nos locais em que operam para obter legitimidade (MEYER; ROWAN, 1977), ou de acordo com Kanter (1997) sua “licença para operar”. Quando as firmas ingressam em ambientes desconhecidos e enfrentam contextos não familiares com regras definidas pelas instituições políticas, sociais, legais e econômicas as quais precisam integrar-se. Este direcionador para legitimidade desafia a corporação a adaptar-se. Cada dimensão do IBE é provável ter algum impacto diverso nas estratégias de adaptação de MNC (ver Tabela 1).

Cada dimensão impõe um conjunto diferente de oportunidades, ameaças, desafios e restrições. Por exemplo, a diversidade e ameaça

cultural é considerada como dominante quando operando em IBE estrangeiros, a MNC tende a preferir ter um maior conteúdo de cidadãos locais em seus quadros organizacionais, ocupando papéis executivos. Mas, se o risco político prova ser dominante, um conjunto de alianças e comitês diretivos com organismos públicos pode ser uma vantagem contra os riscos potenciais.

Similarmente, se os perfis de rendimento são significativamente diversos a estratégia adequada pode ser adaptar o produto para ajustar-se aos hábitos e rendimentos locais ou posicionar o produto num segmento de mercado específico. A ameaça da taxa de câmbio pode ser superada mais facilmente através de práticas internas de preços de transferência e suprimentos locais (ou externos). Estes exemplos podem então ser combinados com a natureza da mudança nas dimensões do IBE. As dimensões do IBE não são estáticas. Elas co-evoluem para incorporar a simultânea evolução das firmas e os ambientes externos (local e internacional). É interessante, neste aspecto, observar se as mudanças ambientais são rápidas ou lentas, cíclicas ou permanentes, e como as MNCs reagem ou se comportam estrategicamente.

Assim, a MNC experiente pode não reagir a mudanças rápidas e instáveis, e só ajustar a tendências fundamentais permanentes, enquanto que a firma inexperiente pode ajustar-se a toda "pequena" mudança. Estes movimentos vinculam a diferença entre caminhadas aleatórias e intencionalidade, e determinam a heterogeneidade e diferenciais de desempenho das MNCs.

**Tabela 1.** Exemplos de conteúdo estratégico específico para as oito dimensões do IBE

	<b>Dimensões</b>	<b>Estratégias</b>
<b>Ambiente Internacional de</b>	Econografia	- Exportar vs. investir - Adaptação de produto (por ex. clima, esportes)
	Cultura	- Pessoal local (ou expatriados) - Adaptação de produto - Ensinar os clientes
	Sistemas legais	- Alianças e joint ventures

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação de estrutura</li> <li>- Contratos de trabalho e outsourcing</li> </ul>
	Perfis de renda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ajuste de produto e posicionamento de mercado</li> <li>- Alinhamento de preço</li> <li>- Canais de distribuição</li> </ul>
	Risco político	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interlocking directorates (conselheiros que estão em diversos conselhos que se interligam)</li> <li>- Lobby</li> <li>- Recrutamento de executivos</li> </ul>
	Regime de impostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localização</li> <li>- Considerar exportar</li> <li>- Transfer prices</li> </ul>
	Taxas de cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transfer prices</li> <li>- Conteúdo local e consumo</li> <li>- Gestão de estoques e logística</li> </ul>
	Restrições	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção local</li> <li>- Conteúdo local dos produtos</li> <li>- Especificação de produtos e padrões regulatórios</li> </ul>

Nota: As dimensões ambientais foram desenvolvidas a partir de Guisinger (2001). Os exemplos de estratégias são de interesse particular para ambientes instáveis, dado que em ambientes instáveis, embora existam múltiplas possibilidades estratégicas, um padrão de replicação do que já foi feito é um curso provável de ação estratégica.

Será que a adaptação estratégica seguida exclusivamente por cada MNC individual ou pode esperar que se observem estratégias similares (mesmo se não idênticas) seguidas no nível da população das firmas? Para compreender completamente a dinâmica nós necessitamos entender a adaptação como uma estratégia pretendida e analisar as mudanças no IBE. Por exemplo, nós podemos observar mudanças políticas como a integração da União Européia (EU) e o final da guerra fria para ver como os padrões de produção global mudaram dirigidos por uma estratégia de racionalização de sítios de produção. Esta era uma estratégia perseguida pela maior parte das MNCs. Outras mudanças ambientais, como a recessão econômica em alguns países asiáticos nos anos 1990 levaram as MNCs a buscar por modos menos

arriscados de operações estrangeiras e para favorecer o financiamento local para seus investimentos. Finalmente, as variações institucionais como a educação de massa, redução da burocratização ou a importância das normas internacionais (por ex. ISO 9000) alteram como as firmas manufaturam e vendem seus produtos e mesmo onde eles buscam os fornecedores.

### **CO-EVOLUÇÃO E ESTRATÉGIAS DE CONHECIMENTO**

McKelvey (1997) e Scott (1998) sugeriram que a evolução da firma não pode ser dissociada da evolução do ambiente envolvente. Levinthal e March (1993) observaram a adaptação de curto prazo de formatos de organização, Stinchcombe (1965) a influência das condições da época da fundação da empresa (*imprinting conditions*) e Perez (1985) o papel das invenções tecnológicas. Lewin et al. (1998) argumentam que a evolução de novas formas de organização são um resultado da co-evolução do ambiente competitivo, intencionalidade da firma e o ambiente institucional da firma sob condições de incerteza ambiental estocástica ou caótica.

A teoria co-evolucionária sugere que a adaptação ocorre em dois níveis: macro evolução – que representa a adaptação da firma ao seu ambiente externo e, micro evolução – que representa a adaptação interna dos processos, tarefas, rotinas e estruturas da firma (MCKELVEY, 1997). Os conceitos macro e micro evolução têm um interesse peculiar para a MNC devido a diversidade dos IBEs que a firma é submetida e o papel potencial das subsidiárias na integração dos recursos e conhecimento, mas também como estruturas ponte e de amortecimento/proteção. Bartlett e Ghoshal (1986), por exemplo, sugere uma visão de rede da MNC onde as subsidiárias têm papéis específicos e atribuições que co-evoluem com o ambiente (ambos o IBE e o ambiente local).

March (1991) sugeriu um modelo alavancagem (*exploitation*) e exploração (*exploration*) em aprendizagem organizacional. A criação está associada com a descoberta de novas oportunidades, inovação, construção de novas capacitações, investimento na capacidade de absorção (*absorptive capacity*) da firma (KOZA; LEWIN, 1998). A alavancagem está associada

com a melhoria do uso das capacitações existentes, tecnologias e ativos que a firma controla. É importante balancear estas duas pressões para, por um lado, assegurar a viabilidade presente e, por outro lado, garantir futuros clientes potenciais.

Koza e Lewin (1998) e Lewin et al. (1999) sugeriram que em ambientes estáveis uma conduta de alavancagem pode levar a firma a obter uma vantagem competitiva, em ambientes instáveis a estratégia de alavancagem pode similarmente levar a firma a ficar presa numa armadilha de competência (LEVINTHAL; MARCH, 1993). As competências centrais se tornam "rigidez centrais" ('core rigidities') (LEONARD-BARTON, 1992) quando os desafios requerem um novo conjunto de capacitações ou recursos mas a firma é capaz de obtê-los. Isto sugere que a história da firma constrange este comportamento e a busca por novas oportunidades de mercado tende a ser principalmente no cenário envolvente. O resultado é que as firmas acham mais fácil usar o conjunto atual de recursos nas ofertas do mercado em desenvolvimento e na entrada em mercados desconhecidos.

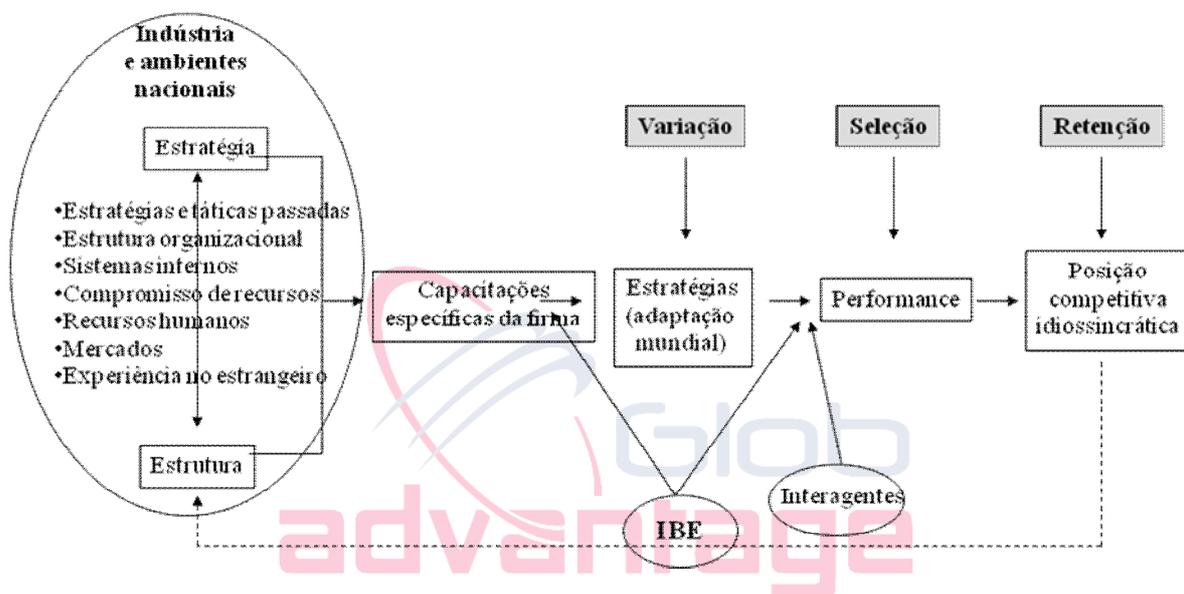
A adaptação deve parar quando os custos marginais suplantam os benefícios adicionais derivados dela. A implementação desta lógica não está livre de dificuldades.

Por um lado, adaptação é um processo de procura por um pico num cenário e assim baseado em tentativa e erro. Isto é, os benefícios são alcançados depois que os custos tenham incorrido. Ou, os custos *ex ante* são necessárias para capturar benefícios incertos e probabilísticos (*ex post*). Por outro lado, a procura por alternativas pode somente acontecer dentro de fronteiras de cenários locais, o que não garante mais um máximo local. Isto é, a adaptação pode necessitar ser multidimensional e ajustes ocasionais em variáveis únicas são insuficientes (WINTER, 2000). Portanto, argumentamos que adaptação, além do mais incorporando os elementos de uma estratégia planejada, como sugerido previamente, é também um processo de procura por um melhor pico de máximo, atingido por um processo experimental de tentativa e erro.

Para concluir, enquanto aos processos e estratégias de exploração (*exploration*) e alavancagem (*exploitation*) levam a variação, a exposição

ao IBE determina a seleção e, a habilidade para adaptar determina a possibilidade de sucesso. Por exemplo, os processos de criação induzem variação na população de MNCs que indetermina efeitos no sucesso ou falha das firmas. Por outro lado, processos de aproveitamento não geram variação adicional, e mudanças significantes no IBE podem levar a MNS a serem retiradas. Só firmas de sucesso tentam criar. Outras firmas tentam alavancar mesmo em ambientes instáveis de IB.

**Figura 2.** Um modelo de adaptação da firma



## PROPOSIÇÕES

A expansão das MNCs para novos mercados as confronta com ambientes político, econômico, social, cultural, legal e financeiro. Estes ambientes são multidimensionais, complexos e em evolução contínua. No entanto, algumas MNCs estão sujeitas a ambientes que são instáveis, enquanto outras operam em ambientes relativamente estáveis. As respostas da MNC aos ambientes estáveis ou instáveis precisam ser quase necessariamente diversas (NELSON; WINTER, 1998). Melhor a adaptação, menor a possibilidade de falha. Portanto, nós formulamos uma proposição simples na forma: *As MNCs mais bem sucedidas são aquelas que procuram adaptação por intermédio de um processo intencional de ajuste (fit) baseado na sua avaliação das dimensões do IBE.*

As proposições seguintes iram considerar dois estados amplos: ambientes estáveis e instáveis.

A habilidade de perseguir estratégias de *exploitation* e *exploration* é dependente do estoque de conhecimento possuído e das habilidades para absorção de novo conhecimento, processá-lo e implementar as estratégias apropriadas. Em ambientes estáveis, tampouco é essencial quando a firma encara padrões previsíveis de comportamentos dos vários agentes no mercado. Isto é, em ambientes estáveis, um processo de replicação (NELSON; WINTER, 1982) do que funcionou bem no passado é um candidato provável ao sucesso. No entanto, em ambientes instáveis, a replicação não é suficiente. Estratégias ativas são necessárias, e isto requer que a firma esteja habilitada a detectar para quais fatores ambientais deve adaptar e aprender (eventualmente a partir de experiências de tentativa e erro) com implementar as estratégias. As firmas em ambientes instáveis tendem a dedicar esforços que objetivam o aumento de suas capacitações (BOSCH et al, 1999), possivelmente engajando-se na exploração (*exploration*) de novas oportunidades.

Quando o ambiente é instável, impactado por frequentes mudanças e aumento da complexidade tecnológica, a firma pode encontrar dificuldade em possuir os recursos e conhecimentos necessários para aproveitar-se sozinha e, por isto, precisa procurar por modelos cooperativos de relacionamentos com parceiros externos.

### **Estratégia de replicação em comportamentos de alavancagem (*exploitation*)**

March (1991) sugeriu que a adaptação é uma questão de procura pelo melhor ajuste pela alavancagem (*exploitation*) e exploração (*exploration*) das estratégias. Quando os ambientes são instáveis as MNCs podem precisar desenvolver habilidades de exploração para procurar por novos mercados, entretanto, quando os ambientes são estáveis, as MNCs podem continuar com o seu portfólio corrente de produtos e mercados, que provaram ter trabalhado bem no passado. Isto leva a replicação de condutas e estratégias passadas (NELSON; WINTER, 1982). Lewin et al. (1999) definiram o aproveitamento (*exploitation*) como "a experimentação com idéias, paradigmas, tecnologias, estratégias e conhecimento, com a

esperança de encontrar novas alternativas que são superiores a práticas obsoletas”.

Mudanças ambientais agudas aumentam a variação e conseqüentemente a taxa de seleção e leva a mutações nas formas organizacionais. A diferenciação estrutural, portanto tende a emergir durante ou após períodos de mudança significativa. O nível de mudança ambiental (ou instabilidade) é esperado para ser acomodado pela adaptação das MNCs no estágio inicial. Entretanto, é razoável sugerir que esta adaptação será provável consistida da replicação de padrões históricos de ação – ou, em outras palavras dos padrões passados de *exploitation* e *exploration*. A estratégia de repicar as estratégias de *exploitation* e *exploration* depende do seu sucesso no passado. Isto quer dizer, a estratégia da firma para adaptar às mudanças ambientais, pelo menos nos estágios iniciais, é largamente *path dependent* e idiossincrática (LEWIN et al., 1999) para uma firma específica. Na forma de proposição:

**Proposição 1.** *As MNCs são mais propensas aos padrões de ação estratégica; replicam a alavancagem (exploitation) ou prospecção (exploration) de recursos passadas quando submetidas a mudanças ambientais.*

Simultaneamente, quando o ambiente é estável e a firma MNC tem alguma vantagem de propriedade ou de internacionalização (DUNNING, 1988), as condições para expansão geográfica para novos mercados são atingidas. A MNC pode então aproveitar suas vantagens específicas em novos mercados nacionais onde possam ter supostamente vantagem em relação a firmas locais. Isto é, de fato, a lógica de suporte que as MNCs têm alguma vantagem sobre as firmas locais que sejam capazes de aproveitar e superar os compromissos tradicionais de estar no estrangeiro.

Lewin et al. (1999) sugere que as firmas co-evoluem com os resultados ambientais pela “interpolação entre forças internas e externas para os ambientes organizacionais”. Então, em momentos, ou fases, de estabilidade, as firmas e suas populações sofrem mudanças de adaptação menores pela elaboração e reforço dos recursos organizacionais e forma estrutural existente. Mas, em momentos de alta instabilidade pode ser necessário fazer mudanças mais profundas para adaptar. Isto é, as firmas

aprendem a adaptar em ambientes instáveis pelo desenvolvimento de novos recursos e capacitações que as dotam da habilidade de encarar níveis mais altos de incerteza (por ex., BROWN; EISENHARDT, 1998). Não obstante, em ambientes estáveis um padrão de replicação pode ser estendido para novos mercados aproveitando o conjunto de recursos e capacitações possuídos, visto que servem bem ao propósito. Em grande parte esta é a base para a expansão das MNCs norte-americanas durante os anos 1970 e 1980, de firmas como McDonalds, Levi's, Coca-Cola, Catterpillar dentre outras. Estas MNCs operam no estrangeiro de forma idêntica a que operam em casa:

**Proposição 2.** *Em ambientes estáveis as MNC estão mais propensas a expandir mais rápido para novos mercados, aproveitando (exploiting) o conjunto atual de recursos e capacitações.*

Daí, quando os IBE são estáveis, a MNC pode considerar continuar usando as mesmas rotinas, normas, procedimento e mantêm o mesmo portfólio de produtos, tecnologias e mercados. Ambientes estáveis são arenas prolíficas para a manutenção do *status quo* e as MNCs são encorajadas a manter-se "fazendo as mesmas coisas" num processo mimético de estratégias passadas. A capacidade das MNCs de adaptar ao IBE é construída sobre o estoque de recursos, habilidades, competências e conhecimento. Isto é, como as MNCs escolhem suas estratégias em face de novos ambientes é, pelo menos parcialmente, determinado por experiências anteriores, rotinas e habilidades (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Quando a pressão para adaptar é razoavelmente baixa, como ocorre em ambientes estáveis, as capacitações existentes nas MNCs (ou habilidades, de acordo com Nelson e Winter, 1982) geram um nível considerável de inércia, que inibe uma transformação radical e no lugar, permite que a MNC faça somente melhoramentos pouco significativos no nível operacional e organizacional. Apesar destas adaptações, a MNC ainda depende das suas competências para competir em ambientes estrangeiros.

**Proposição 3.** *Em IBEs estáveis, as MNCs são mais propensas a procurar continuamente por adaptações de aproveitamento dos recursos organizacionais (exploitation).*

### **Prospectando novos modos de operação**

Em ambientes instáveis, as mudanças ambientais tendem a ser tanto mais frequentes como mais pronunciadas. Nestas instâncias as MNCs são desafiadas a prospectar por novos modos de operação, novos recursos e capacitações porque as MNCs que mantêm o foco em seu conjunto existente de capacitações estão mais propensas a falhar. Por exemplo, uma mudança destruidora de tecnologia muda o foco da indústria e destrói uma porção significativa das competências baseadas em ativos tangíveis (TRIPSAS; GAVETTI, 2000). Winter (2000) afirmaram que as capacitações sejam refletidas nos resultados das firmas e contribuem para sua sobrevivência ou crescimento, mas implica que conhecimento destas capacitações seja essencial para seu aproveitamento ou uso com intencionalidade. Teece, Pisano e Shuen (1997) defendem que o aprendizado precisa em si ser uma capacitação dinâmica. Nesta visão, é importante para a MNC desenvolver a capacitação de fazer uma varredura e entender as mudanças ambientais e a detecção de quais as mudanças precisam ser respondidas. Winter (2000) postulou que a criação de novas capacitações requer que a firma faça investimentos em ativos tangíveis e intangíveis e em relações além das fronteiras organizacionais. Os relacionamentos são opções estratégicas possíveis para adaptação internacional.

Levinthal and March (1993, p. 105) debatem que a sobrevivência de longo prazo de uma organização depende da sua habilidade de “engajar-se em aproveitamento (*exploitation*) suficiente para garantir que a viabilidade atual da organização e engajar em exploração (*exploration*) suficiente para garantir sua viabilidade futura”. O dilema é que os retornos associados com a exploração são distantes no tempo e altamente variáveis, enquanto os retornos associados com o aproveitamento são próximos no tempo e mais certos. Daí, as MNCs precisam balancear retornos certos e incertos para sobreviver enquanto mantendo um bom desenvolvimento de futuros clientes.

Entretanto, Lewin et al. (1999) também argumentam que quando perseguidas ao extremo, o aproveitamento impede a sobrevivência da firma pela criação de “armadilha de competência” (*“competence trap”*). Isto é, o

foco continuado em capacitações ou recursos leva à replicação de ações passadas que podem agora ser obsoletas, dadas as mudanças no ambiente.

**Proposição 4.** *Em IBEs instáveis, as MNCs que procuram continuamente o aproveitamento de seus recursos (exploitation) na adaptação, o que as leva tanto a melhoramentos incrementais, ou a uma “armadilha de competência” (“competence trap”), estando mais propensas a ter insucesso.*

A experiência e os padrões de capacitações e habilidades disponíveis para a MNC evoluem lentamente do patrimônio inicial em resposta às oportunidades de mercado (PENROSE, 1959) ou ameaças. Langlois e Steinmueller (2000) evidenciam este efeito em três estudos de caso onde a mudança tecnológica contribuiu para alargar as capacitações das firmas e as mudanças nas demandas do usuário final proporcional vantagem a algumas capacitações em relação a outras. Eles concluem que a estratégia não está ligada à criação de capacitações, mas pelo uso das capacitações que melhor respondem às presentes circunstâncias (ou descontinuidades ambientais).

Helfat e Raubitschek (2000, p. 966) escreveram que “expansão para novos produtos e mercados, incluindo talvez clientes diferentes, pode requerer adições ao conhecimento central e integrativo”. Isto é, a exploração de novas oportunidades de mercado demanda flexibilidade e adaptação do conjunto de recursos existentes e, eventualmente, o desenvolvimento de novos recursos, para aproveitar-se do mercado. Nelson e Winter (1982, p. 106) argumental que “flexibilidade envolve a variação do desempenho organizacional como resposta à variação do ambiente”.

As estratégias das MNCs são idiossincráticas e são o resultado de estratégias passadas que posicionam a firma em um cenário complicado com somente uns poucos picos locais observáveis.

Picos locais são posições que provêm as MNCs com retornos acima dos normais comparados aos de outras firmas observáveis no mesmo negócio. Em ambientes instáveis o alinhamento entre as capacitações detidas pelas MNCs e aquelas necessidades necessárias a serem avaliados. Parece ser razoável sugerir que, pelo menos em certas instâncias, a construção de um conjunto de recursos e capacitações pode ser justificável se o mercado é

particularmente atrativo. Então, quando a MNC percebe uma grande mudança ou instabilidade ambiental, é mais propensa a iniciar novos caminhos a serem explorados, procurando por novos mercados ou diversificando o portfólio de produtos.

**Proposição 5.** *Em ambientes instáveis, a MNC é mais propensa tanto a desinvestir nas operações estrangeiras que não estejam ligadas às competências atuais ou, a expandir somente para mercados externos percebidos por serem grandes picos locais.*

Quando submetido a um ambiente instável a MNC que carece tanto de recursos como de conhecimento ou habilidade de adaptação, pode procurar por parceiros com os quais possa capturar estes benefícios. Os parceiros podem ser firmas que parecem ser bem sucedidas em lidar com instabilidade (altamente adaptativas), que possuem algum recurso valioso que seja percebido como uma fonte para vantagem competitiva na indústria, desenvolvida um apropriado fluxo de coordenação entre suas subunidades, ou alguma outra incerteza reduzindo a força. Indiferente do propósito específico, as MNCs procurarão por parceiros com os quais possam se aliar.

**Proposição 6.** *Em ambientes instáveis, as MNC estão mais propensas a buscar por um maior número de parcerias que protejam contra os riscos de negócio e de mercado.*

A Tabela 2 a seguir resume as proposições formuladas anteriormente. Em resumo, nos ambientes estáveis, as MNCs tendem a aproveitarem-se ou defenderem – pelo que investem em vários mercados pelos modos que favoreçam a replicação de recursos e capacitações que já possuam (por ex., investimentos de raiz, fusões e aquisições). Pelo contrário, em ambientes instáveis, as MNCs podem direcionar-se mais frequentemente a explorar ou prospectar – pelo que desenvolvem, por exemplo, parcerias locais ou internacionais formais (por ex. joint ventures internacionais) ou informais (por ex. laços sociais). Daí, ambientes estáveis estão mais propensos a resultar em menor variação e estratégias mais uniformes, assim como estruturas entre firmas, enquanto ambientes instáveis são mais propensos a aumentar a variação.

**Tabela 2.** Estabilidade e adaptação ambiental<sup>4</sup>

<p><b><u>Ambientes instáveis – estratégias</u></b></p> <p>Alianças estratégicas internacionais            Esforços de P&amp;D            Joint Ventures locais            Desenvolvimento de novos laços de rede de relacionamento (bridging ties)            Serviços para o mercado a distância            Mecanismos flexíveis com controles e rotinas            Portfólio de produto diferenciado            Desenvolvimento de novas habilidades ou capacitações            Redes de relacionamento para competir pelos padrões da indústria            Desinvestimento  <i>Densidade de população de firmas instável</i></p>	<p><b>EXPLORE</b></p> <p><b>Explorar</b></p> <p><b>Prospectar</b></p>	<p>⇒ <b>VARIAÇÃO</b></p>
<p><b><u>Ambientes estáveis - estratégias</u></b></p> <p>Fusões e aquisições internacionais            Joint Ventures internacionais            Investimentos de produção de raiz            Expansão geográfica com serviço nos mercados locais            Sistemas de controle burocráticos            Expansão com base nos produtos e habilidades existentes            Desenvolver produção e marketing            Rede de relacionamento para competir por market share  <i>Densidade de população de firmas estável numa indústria madura</i></p>	<p><b>EXPLOIT</b></p> <p><b>Alavancar</b></p> <p><b>Defender</b></p>	<p>⇒ <b>SEM VARIAÇÃO</b></p>

### DISCUSSÃO E OBSERVAÇÕES FINAIS

Este trabalho discute a importância da adaptação da firma ao IBE. A habilidade para adaptar é uma capacitação valiosa para as MNCs que tem subsidiárias dispersas pelo mundo. A habilidade de adaptar está

impregnada nas rotinas das firmas é tácita, socialmente complexa e casualmente ambígua, portanto é difícil de imitar e não comerciável (BARNEY, 1991). Este trabalho contribui para as questões recorrentes: “por que as firmas são diferentes” e “o que conta para os desempenhos diferentes das firmas”. Efeitos dependentes do caminho (“path dependent”) e adaptação diferenciada para o ambiente co-evolucionário é propenso a contar por uma maior fatia de variância entre empresas.

A teoria co-evolucionária responde a questão “por que as firmas são diferentes?” na forma: firmas gerenciam e trabalham a estratégia e sua co-evolução de diferentes formas. De acordo com Nelson e Winter (1982) as estratégias diferem entre as firmas porque tem interpretações distintas das oportunidades, porque possuem habilidades diferentes e estas habilidades estão entranhadas na estrutura organizacional, a qual é mais adequada para umas estratégias que para outras.

As estratégias de adaptação são selecionadas embora não sejam sempre, ou necessariamente, deliberadamente escolhidas. Dois extratos de Nelson e Winter (1982) ilustram este ponto: “é difícil formar imagens mentais tridimensionais coerentes a partir de um número de seções transversais de um objeto” (Nelson; Winter, 1982, p. 81). E “para a organização responder rotineiramente por uma grande variedade de desempenhos de rotinas especializadas, cada qual “customizada” para a configuração particular do ambiente, seus membros precisam estar aptos a reter no repertório as rotinas especializadas envolvidas, e recordar um significado de um conjunto de mensagens suficientemente rico para diferenciar todos os desempenhos requeridos de outro (NELSON; WINTER, 198, p. 106).

Dada a história única da firma e as idiosincrasias, os mercados são compostos por firmas distintas. Lewin et al (1999) argumentam que as adaptações de aproveitamento são dirigidas primariamente pelo melhoramento incremental das capacidades existentes e eficiência. Mas estas são menos propensas a serem fontes de vantagem competitiva porque as adaptações de aproveitamento são mais facilmente imitáveis, e, portanto quaisquer vantagens que possam aparecer são mais propensas a

ser temporárias ou perdidas. Isto é, os retornos gerados por estratégias de aproveitamento não são propensos a ser uma fonte de retornos acima da média em longo prazo. Pelo contrário, as estratégias de exploração são mais propensas a gerar retornos acima da média no futuro;

As firmas são consideradas ativas no processo de adaptação. Lawrence e Lorsch (1967) afirmam para associação entre o desempenho organizacional e o alinhamento entre a estrutura da firma e as demandas ambientais. De acordo com Miller (1992, p. 159) “O ajuste ambiental demanda que as organizações alinhem suas estruturas e processos com as configurações externas”. E Norman (1988, p. 520) é bastante explícito: “Não só, entretanto, são os sistemas abertos interativos com o ambiente em um senso energético, eles também podem possuir a propriedade de antecipar o futuro pelo ajuste de seu comportamento, em resposta às sugestões derivadas externamente”.

Então, sistemas abertos (como a firma) têm a habilidade de antecipar o futuro a partir de um gatilho inicial. Se os resultados futuros a serem irrealizados, a firma “ajusta seu modelo preditivo” (NORMAN, 1988, p. 520) ou mecanismos internos. Entretanto, observamos um processo estratégico que pode, ou não, ser complementar a uma variação aleatória.

Neste trabalho não procuramos ser exaustivos. Ao contrário, procuramos estabelecer uma direção e apontar umas poucas distinções ilustrativas. A pesquisa futura pode continuar a explorar uma variedade de aspectos. Por exemplo, é possível que as estratégias de EMNs inexperientes possa parecer uma caminhada aleatória na qual procuram se adaptar a todas as pressões. Por outro lado, EMNs experientes são provavelmente mais propensas a selecionar intencionalmente quais mudanças vão se adaptar e quais vão ignorar. Estudos futuros podem explorar o entendimento se firmas mais experientes têm melhor compreensão de onde estão os máximos da indústria e não picos locais, podem não estar habilitadas a alcançá-los devido a alguma forma de restrição – por exemplo, restrições legais são evidenciadas por legislação anti-trust; ou restrições, como evidenciadas pelas quotas de importação para indústrias nas quais a concentração de produção em uma plataforma única é a estratégia de maximização global.

Estudos futuros também podem examinar como o papel dos gestores é essencial, pois eles exercem escolhas estratégicas de localização, 'timing' e modo (MARTIN et al, 1998) em condições de informação imperfeita (SIMON, 1957). Para EMNs o racionalismo amarrado é mais importante devido à complexidade e multidimensionalidade do IBE. As idiossincrasias das firmas emergem não só pelas suas histórias dependentes do passado, mas também pelos recursos idiossincráticos, estratégias (experiências) anteriores e informação. Enquanto estes influenciam os desempenhos relativos das firmas, também determinam quais firmas permanecem e quais são excluídas.

Outros temas e teorias poderiam ter sido usados para explorar a adaptação da firma ao IBE. Por exemplo, os pesquisadores em redes de relacionamento sociais têm sugerido que a firma procura por referente outros para perceber soluções que outras firmas tenham desenvolvido para problemas similares (por ex. WINTER, 2000). Entretanto, cada firma tem dependências de caminho específicas, expectativas distintas, patrimônios de recursos heterogêneos (WERNERFELT, 1984), e objetivos diversos (NELSON; WINTER, 1982). A idéia é que eventos idiossincráticos e fatores específicos da firma sobrepõem num maior nível, teorias mais generalizadas para adaptação para explicação do desempenho. Entretanto, isto não significa que não tenhamos que estudar a adaptação, pelo contrário. O interesse se manifesta pela citação de Lewin et al (1999, p. 535): "as adaptações estratégicas e organizacionais da firma co-evoluem com as mudanças no ambiente e população e formas organizacionais, e que novas formas organizacionais podem mudar e emergir da população existente de organizações".

Nosso estudo argumenta que a habilidade das EMNs de se adaptarem ao IBE pode ser uma fonte de vantagem competitiva num processo co-evolucionário que é simultaneamente randômico e sistemático. Enquanto uma grande parte da pesquisa tem uma perspectiva estática e determinística do ambiente<sup>3</sup>, nos apontamos que as estratégias gerenciais são depositadas para procurar diferentes formas de adaptação ao ambiente. Estas estratégias podem ser parcialmente o resultado das expectativas dos gestores, parcialmente miméticas do que as firmas concorrentes estão

fazendo e parcialmente abastecidas pelos recursos e capacitações próprias das EMNs.

A questão que permanece não resolvida é quando as EMNs devem perseguir estratégias mais adaptativas. Quando EMNs se tornam cada vez mais experientes internacionalmente, é provável que desenvolvam uma capacitação arquitetônica de operar em mercados estrangeiros. A EMN do futuro próximo tende a ter desenvolvido a habilidade de adaptação necessária para sobreviver e prosperar em IBEs instáveis e certamente complexos.

### NOTAS

- 1 O ajuste se refere a um ambiente e é usado para indicar o estado de melhor desempenho ou maiores possibilidades de sobrevivência.
- 2 A distância psíquica é medida como a diferença entre as características do país de origem e o país hospedeiro, no qual a cultura tem um papel dominante, mas não exclusivo.
- 3 Por exemplo, a perspectiva ecológica da população clama que as condições iniciais na fundação da firma imprimem deterministicamente sua estrutura e estratégia. Neste ponto de vista não existe um papel real para o estrategista.
- 4 Ambientes estáveis são menos propensos a impor uma pressão contínua de adaptação, no lugar de favorecer padrões de replicação. As firmas são mais propensas a perseguir estratégias de aproveitamento em mercados onde esteja presente e eventualmente expanda com o mesmo portfólio de produto para mercados geográficos similares. Por outro lado, em ambientes instáveis, uma pressão contínua de adaptação pode existir. A firma pode procurar o balanço de estratégias de aproveitamento em mercados existentes e exploratórias em novos mercados.

### REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1979.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage, **Journal of Management**, Vol. 17, No.1, p. 99-120, 1991.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**, Boston, Harvard Business School Press, 1989.
- BOSCH, F.; VOLBERDA, H.; BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities, **Organization Science**, Vol. 10, No. 5, p. 551-568, 1999.
- BROWN, S.; EISENHARDT, K. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No.1, p. 1-34, 1997.

- CASSON, M.; LUNDAN, S. Conclusion: Methodological issues in international business, in M. Casson (Ed) **Economics of international business: A new research agenda**, U. Northampton MA: Edward Elgar, 2000.
- COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 35, p. 128-152, 1990.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, **American Sociological Review**, Vol. 48, p. 147-160, 1983.
- GAVETTI, G.; LEVINTHAL, D. Looking forward and looking backward: Cognitive and experimental search, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 45, p. 113-137, 2000.
- GUISINGER, S. A Curmudgeon's View of the Discipline of International Business, paper presented at the **Academy of International Business meeting**, Phoenix, AZ, 2000.
- GUISINGER, S. From OLI to OLMA: Incorporating higher levels of environmental and structural complexity into the Eclectic paradigm, **International Journal of the Economics of Business**. Vol. 8, No. 2, p. 257-272, 2001.
- HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change, **American Sociological Review**. Vol. 49, April, p. 149-164, 1984.
- HELFAT, C.; RAUBITSCHKE, R. Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products. **Strategic Management Journal**. Vol. 21, No. 10/11, p. 961-979, 2000.
- HYMER, S. **The international operations of national firms: A study of direct foreign investment**, MIT Press: Cambridge, MA, 1976.
- KANTER, R. The Institutional Perspective on Management, **Harvard Business Review**. May, 1997.
- KOZA, M.; LEWIN, A. The co-evolution of strategic alliances, **Organization Science**. Vol. 9, No. 3, p. 255-264, 1998.
- LANGLOIS, R.; STEINMUELLER, W. Strategy and circumstance: The response of American firms to Japanese competition in semiconductors, 1980-1995, **Strategic Management Journal**, Vol. 21, p. 1163-1173, 2000.
- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. Differentiation and integration in complex organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 12, p. 1 – 47, 1967.
- LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A Paradox in new product development. **Strategic Management Journal**, 13, p. 111-126, 1992.
- LEVINTHAL, D.; MARCH, J. The myopia of learning, **Strategic Management Journal**. Winter, Special issue, 15, p. 45-62, 1993.
- LEVINTHAL, D.; MYATT, J. Co-evolution of capabilities and industry: The evolution of mutual fund processing, **Strategic Management Journal**. Vol. 15, p. 45-62, 1994.
- LEWIN, A.; LONG, C.; CARROLL, T. The coevolution of new organizational forms, **Organization Science**. Vol. 10, No. 5, p. 535-550, 1999.
- MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning, **Organization Science**. Vol. 2, No. 1, p. 71-87, 1991.
- MCKELVEY, W. Quasi-natural organization science, **Organization Science**. Vol. 8, No. 4, p. 352-380, 1997.

- MEYER, J.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, **American Journal of Sociology**. Vol. 83, No. 2, p. 340-363, 1977.
- MILLER, D. Environmental fit versus internal fit, **Organization Science**. Vol. 3, No. 2, p. 159-178, 1992.
- NEHRT, L.; TRUITT, J.; WRIGHT, R. **International Business research: Past, present and future**. Indiana University Graduate School of Business, 1970.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Harvard, 1982.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1959.
- PETTIGREW, A. **The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- RICKS, D. **Blunders in International business**. Cambridge, MA: Blackwell Pub., 1993.
- SCOTT, R. **Organizations, rational, natural and open systems**. Fourth edition, Prentice Hall, 1998.
- SIMON, H. **Administrative behavior**. 2<sup>nd</sup> edition, New York: MacMillan, 1957.
- STINCHCOMBE, A. Organizations and social structure, in J. March, **Handbook of Organization**. Chicago, IL.: Rand McNally, p. 142-193, 1965.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TRIPSAS, M.; GAVETTI, G. Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging, **Strategic Management Journal**. Vol. 21, p. 1147-1161, 2000.
- TUSHMAN, M.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments, **Administrative Science Quarterly**. Vol. 31, p. 439-465, 1986.
- VOLBERDA, H.W. **Building the Flexible Company: How to Remain Competitive**, Oxford: Oxford University Press, 1999.
- WERNERFELT, B. A resource based view of the firm, **Strategic Management Journal**. Vol. 5, p. 171-180, 1984.
- WINTER, S. The satisficing principle in capability learning, **Strategic Management Journal**. Vol. 21, p. 981-996, 2000.

## Os autores

### **Manuel Portugal Ferreira**

Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos. Co-autor dos livros “Casos de estudo: Usar, estudar e escrever” e “Marketing para empreendedores e pequenas empresas”, pela Lidel.

E-mail: [manuel.portugal.ferreira@gmail.com](mailto:manuel.portugal.ferreira@gmail.com)

### **Fernando Ribeiro Serra**

Doutor em Engenharia pela PUC-Rio - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. É Professor da UNISUL – Universidade do Sul de Santa Catarina, Brasil, onde dirige a Unisul Business School e é professor do Mestrado em Administração. Participa no grupo de pesquisa de cenários prospectivos da UNISUL, S3 Studium (Itália) e globADVANTAGE (Portugal). Foi Professor no IBMEC/RJ, PUC-Rio, FGV, Universidade Candido Mendes e UFRRJ. A sua experiência inclui, ainda, cargos de conselheiro (Portugal e Brasil), direcção e consultoria. A sua pesquisa foca a Estratégia e Empreendedorismo.

E-mail: [Fernando.serra@unisul.br](mailto:Fernando.serra@unisul.br)

### **Nuno Reis**

Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE.

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