



## INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL: UM MODELO EXPLICATIVO DO MODO DE ENTRADA

**ALFONSO VARGAS SÁNCHEZ**

Doutor em Ciências Empresariais  
Professor Catedrático na Universidade de Huelva  
vargas@uhu.es

**ELENA GARCÍA DE SOTO CAMACHO**

Doutoranda em Administração e Direcção de Empresas  
Professora na Universidade de Huelva  
elena.gardeso@dem.uhu.es

### RESUMO

Neste trabalho fazemos uma revisão das principais abordagens existentes à volta do fenómeno da internacionalização a partir de uma perspectiva empresarial ou micro-organizativa e da literatura recente sobre os modos de entrada num mercado exterior, com o objectivo de propor um modelo que simplifique uma decisão de importância vital para a empresa.

### PALAVRAS-CHAVE

internacionalização empresarial, perspectiva micro-organizativa, modos de entrada, investimento directo estrangeiro.

### 1. INTRODUÇÃO

Podemos afirmar que a escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa, já que condiciona o grau de controlo sobre a actividade internacional e o grau de compromisso que a empresa assume (Anderson e Gatignon, 1986; Hill *et al.*, 1990; Tersptra e Sarathy, 1991; Sánchez, 2004). Para assegurarmos o êxito dessa escolha, é conveniente analisarmos as teorias desenvolvidas sobre a questão a partir de uma perspectiva micro-organizativa a fim de elaborarmos um marco teórico mais integrado a partir do momento de se considerar o fenómeno da internacionalização empresarial<sup>1</sup>, e a problemática da escolha do modo de entrada.

### ABSTRACT

In this paper we review the main existing approaches around the phenomenon of business internationalization from a micro-organizational perspective, and the recent scientific literature on the entry modes to a foreign market, in order to propose a model able to simplify this election, of a vital importance for any company.

### KEY WORDS

business internationalization; micro-organizational perspective, entry modes, foreign direct investment.

### 2. TEORIAS EXPLICATIVAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

O fenómeno do investimento directo estrangeiro (IDE) foi um dos episódios mais interessantes da história económica do século XX. Ao longo do tempo desenvolveram-se diferentes explicações das causas do mesmo, que são úteis para compreender as causas da internacionalização da empresa. Todas elas pretendem responder a uma questão básica de índole quadridimensional: que produtos exportar, em que volume, a quem vende-los e quando convém investir no exterior. Revista a literatura existente sobre o tema em questão, achamos conveniente ressaltar diferentes abordagens que pretendem encontrar um marco óptimo de análise e explicação dos processos de internacionalização empresarial e do IDE.



## 2.1 EXPLICAÇÕES TRADICIONAIS DO INVESTIMENTO DIRECTO NO ESTRANGEIRO

O estudo e a análise da empresa multinacional e das suas actividades de investimento directo no exterior deram lugar a um amplo conjunto de interpretações fortemente solapadas entre si, sem que se possa falar de uma única aproximação teórica neste campo (Calvet, 1981; Rialp, 1999). Estas aproximações, de acordo com a tese proposta por Hymer em 1960 (Ramón, 2002)<sup>2</sup>, analisam essa problemática a partir da óptica da teoria da empresa e a organização industrial, que postulam que o potencial investimento directo de uma empresa no exterior se baseia no domínio ou posse de algum tipo de activo ou vantagem específica (geralmente de carácter intangível) que resulta inacessível, pelo menos durante algum tempo, para os competidores locais (Martínez, 1997; Rialp, 1999).

### 2.1.1 TEORIA DA VANTAGEM MONOPOLISTA

Esta teoria associa-se às interpretações de Kindleberger (1969) e Hymer (1976) sobre as multinacionais. Estes autores argumentam que tais companhias existem devido ao facto de possuírem algum tipo de conhecimento ou vantagem competitiva cuja natureza, praticamente monopolista, lhes permite competir com as empresas locais, descrevendo, desta forma, as vantagens específicas da empresa como uma manifestação das imperfeições estruturais do mercado e da conseqüente existência de benefícios oligopolísticos. De acordo com estes estudos, Hirsch (1976) e Horst (1972) destacam a importância do conhecimento como elemento chave na expansão internacional, concretamente das habilidades tecnológicas e de marketing, adquiridas através de I+D (Ramón, 2002). Contudo, estas teorias apresentam a debilidade de não contemplar que factores incidem na escolha da localização nem o motivo pelo qual as empresas tenderiam a escolher o IDE como mecanismo de operação no exterior e explorar as chamadas vantagens de propriedade.

### 2.1.2 TEORIA DO COMPORTAMENTO OLIGOPOLÍSTICO E DIVERSIFICAÇÃO DE RISCOS

As teorias do comportamento oligopolístico surgem para encontrar as causas da expansão internacional naquelas situações que a teoria do ciclo do produto (ver epígrafe 2.4.2) não era capaz de explicar. Deste modo, estas teorias explicam a deslocalização empresarial como uma estratégia de natureza defensiva (Muñoz, 1999; Ramón, 2002). Assim, autores como Vernon (1974),

Knickerbocker (1973), Flowers (1976) e Graham (1978) introduzem nos modelos descritivos da internacionalização empresarial aspectos referentes à estrutura do mercado, sustentando-se em mercados oligopolísticos, com interdependência entre as empresas, o que implica que a expansão de uma delas impele as competidoras a seguir a mesma estratégia para manter a sua posição relativa no mercado (Buckley e Casson, 1976). Conforme o delineamento anterior, Rugman (1981, 1986) sustém que as empresas multinacionais produzem mais benefícios como resultado da diversificação dos investimentos, reduzindo os riscos de conjunturas negativas no mercado; este facto explicaria qual é a motivação que pode ter a primeira empresa para investir no exterior, obrigando as concorrentes a defender-se, seguindo-a.

### 2.1.3 ENFOQUE DE INTERNALIZAÇÃO

As teorias anteriores não são capazes de explicar por que as empresas escolhem explorar a sua vantagem monopolística através de IDE em vez de optarem por acordos contratuais. Desta forma surge a teoria da internalização, que se baseia na existência de falhas nos mercados de bens e factores que podem induzir as empresas ao IDE (Rialp, 1999; Ramón, 2002; Medina, 2005). Este enfoque (Buckley e Casson, 1976, 1985; Rugman, 1981, 1986; Caves, 1982; Buckley, 1988, 1990 ou Casson, 1986, 1992), estabelece as propostas que explicam os motivos da internacionalização empresarial (Medina, 2005): os menores custos de transacção e os menores custos de localização. Não obstante, antes de iniciar a análise das diferentes perspectivas é relevante indicar que, embora este corpo doutrinal constitua uma potente ferramenta analítica para melhorar a compreensão das actividades de investimento internacional (Buckley e Casson, 1998; Buckley, 1988; Contractor, 1985), a sua inerente generalidade e o seu carácter estático acabam operando em níveis conceptuais demasiado elevados, o que dificulta dotá-la de um maior conteúdo empírico (Buckley, 1988, 1990; Alonso, 1994; Muñoz, 1999).

### 2.1.3.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSACÇÃO

A teoria dos custos de transacção supõe um intento de justificar por que uma empresa opta pelo mecanismo de investimento directo, em vez de exportar ou de relações contratuais com o exterior, afirmando que isto é resultado do uso das suas vantagens de propriedade (Medina 2005). No caso



em que o custo da transacção através de uma organização seja menor que o intercâmbio através do mercado, a empresa cresce internalizando o mercado até ao ponto de conseguir que os benefícios desta acção compensem os seus custos, além de um melhor aproveitamento das economias de escala e alcance que reduzem o custo associado à transacção de informação, o oportunismo a incerteza (Caves, 1982; Buckley, 1988; Alonso, 1994; Durán, 2001). De acordo com esta abordagem, a unidade da análise seria a transacção, e o objectivo seria minimizar os custos da transacção associados a cada alternativa que se pudesse apresentar.

### 2.1.3.2 TEORIAS DE LOCALIZAÇÃO

Segundo esta teoria, a empresa situa as suas actividades onde estas tenham menores custos. De facto, os factores de localização – a captação de recursos exteriores – são inclusivamente capazes de motivar, por si mesmos, a internacionalização da empresa (Graham, 1992; Buckley, 1995; Durán, 2001), buscando a obtenção de recursos naturais, tecnológicos ou financeiros no exterior, com a finalidade de melhorar a sua cadeia de valor. Portanto, os factores de localização estão condicionados pelas características do país de destino do investimento directo (Knickerbocker, 1973; Vernon, 1974; Rugman, 1981; Buckley e Casson, 1976), pelo seu sistema económico imperante, o seu ambiente social e cultural, o seu sistema político e legal, a disponibilidade de recursos no país e as características do mercado interno (Medina 2005).

## 2.2 PERSPECTIVA DAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Esta perspectiva, entendida por uns como alternativa à dos custos de transacção (Madhok, 1997) e por outros como complementar à mesma (Aulakh e Kotabe, 1997), considera como unidade de análise a empresa e não se centra na minimização dos custos na hora de escolher o modo de entrada. Desta forma, sustenta que é o valor das capacidades da empresa o que faz que mude a postura sobre a colaboração. Segundo esta perspectiva, podemos encontrar componentes de carácter genérico e outros de natureza mais específica que formam os recursos de natureza intangível. Assim, Madhok (1997) sustenta que se a relação entre recursos específicos e genéricos é alta, se mostra uma maior preferência pela internalização, afirmando, para além disso, que com o conhecimento do mercado ocorre o mesmo. Esta perspectiva

analisa também os efeitos derivados da localização no país receptor, afirmando que se preferirá a utilização de fórmulas híbridas de colaboração se o efeito localização é maior que o devido ao efeito propriedade; no caso contrário, a empresa se inclinará pela internalização das actividades na sua própria organização.

## 2.3 O ENFOQUE ECLÉCTICO

Este enfoque trata de explicar as causas da expansão internacional da empresa apresentando propostas integradoras e multi-teóricas (Medina, 2005). Embora Dunning desenvolva a proposta mais conhecida dentro deste enfoque, não devemos esquecer o enfoque decisional de Hirsch (1976), sobre o qual assenta as suas bases o enfoque ecléctico de Dunning, estando ambos relacionados entre si.

### 2.3.1 ENFOQUE DECISIONAL DE HIRSCH

Este enfoque pretende explicar por que uma empresa opta entre exportar mediante relações contratuais com o exterior e o IDE, considerando três possíveis sucessos para explicar a dita escolha (Hirsch, 1976; Muñoz, 1999; Medina, 2005): a vantagem comparativa dinâmica<sup>3</sup>, a vantagem específica da empresa<sup>4</sup> e a vantagem do custo de internalização<sup>5</sup>. Embora este enfoque seja útil para explicar a forma de internacionalização da empresa, não aclara os motivos que pode ter uma empresa para a sua internacionalização (Medina, 2005).

### 2.3.2 PARADIGMA ECLÉCTICO DE DUNNING

O «paradigma ecléctico» (Dunning, 1977, 1979, 1980, 1988, 2000) apresenta uma aproximação multi-teórica do estudo dos modos de entrada que trata de reunir numa única proposta as vantagens específicas ou de propriedade da empresa, as de internalização e as derivadas das condições de custo do mercado receptor do investimento directo, o que explica a capacidade e disposição da empresa a internacionalizar as suas actividades de produção na forma de investimentos directos no estrangeiro (Rialp, 1999; Ramón, 2002; Medina, 2005). Se bem que este enfoque tenha sido amplamente utilizado como marco de referência nos estudos empíricos sobre a escolha dos modos de entrada (Agarwal y Ramaswami, 1992), ao oferecer um marco conceptual das diversas teorias referentes à internacionalização da empresa, o paradigma ecléctico foi acusado de redundância no referente à distinção que realiza entre vantagens de propriedade ou



específicas da empresa e as derivadas da internalização (Buckley, 1988; Piggott y Cook, 1993). Para além disso, Alonso (1994), afirma que esta teoria é predominantemente estática e não explica a natureza das inter relações nem as decisões estratégicas que as empresas se vêem obrigadas a adoptar quando mudam as condições do meio envolvente.

### **2.4 A INTERNACIONALIZAÇÃO COMO PROCESSO EVOLUTIVO: MODELOS DINÂMICOS**

As explicações acerca do IDE analisadas caracterizam-se, principalmente, por fundamentar as suas principais variáveis explicativas tanto nos custos de transacção como no dos factores, partindo da suposição da tomada de decisão racional por parte da empresa investidora no estrangeiro; contudo, as propostas anteriores padecem, em geral, de uma falta de considerações dinâmicas<sup>6</sup> e de uma relativamente escassa aplicação às PME's (Rialp, 1999). Confrontadas com isso, estes modelos tratam de conhecer a dinâmica do processo de internacionalização no tempo, e as formas que adopta na sua sequência histórica.

#### **2.4.1 MODELO TEMPORAL DE TRANSIÇÃO DESDE A EXPORTAÇÃO ATÉ AO IDE**

Este modelo (Buckley e Casson, 1976, 1985), apoiado na Teoria dos Recursos e Capacidades e na Teoria dos Custos de Transacção, sustenta que é possível distinguir três fases no processo de internacionalização da empresa, que têm a sua correspondência com as fases do ciclo de vida do produto e do seu ciclo tecnológico: exportação, investimento directo no estrangeiro e, finalmente, os contratos de licença.

#### **2.4.2 TEORIA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO**

Vernon (1966, 1971) baseia-se no modelo do “ciclo do produto” para explicar por que é que o processo de internacionalização empresarial se desenvolve ao longo de várias etapas, explicando os câmbios de localização das empresas em função do grau de standardização do produto oferecido que, segundo Vernon, sofre uma evolução no seu ciclo de vida. De acordo com estes pressupostos, este modelo prediz que o ciclo de vida de um produto passa por quatro etapas sucessivas: introdução, crescimento, amadurecimento e declínio. Na primeira etapa podem registrar-se exportações em pequena escala para outros países; durante a segunda pode produzir-se um deslocalização

parcial ou total da fabricação para países estrangeiros, sempre que o custo de transporte ou as barreiras aduaneiras sejam suficientemente elevados para justificar a descentralização da produção. Uma característica dominante da terceira etapa é a transladação da fabricação para países em vias de desenvolvimento para obter certas vantagens nos custos. Na última fase a procura cresce nos países em desenvolvimento, que é onde se fabrica maioritariamente o produto e a partir de onde se exporta para os países desenvolvidos.

Este modelo permite efectuar alguma previsão sobre as tendências de um produto sob o ponto de vista do comércio internacional, assim como as sucessivas etapas pelas quais possivelmente passará, se bem que o modelo em si mesmo não diga nada acerca da duração de cada etapa ou a ordem da sequência (Hennart, 1982). Algumas críticas recentes demonstraram que o modelo de Vernon não contempla a existência bidireccional dos fluxos de IDE (Durán, 1984), e se aponta como limitação central do modelo que a passagem da primeira à segunda etapa em muitos produtos é cada vez mais rápida.

#### **2.4.3 MODELO GRADUAL DAS FASES DE DESENVOLVIMENTO OU MODELO DE UPPSALA**

A «teoria gradualista» desenvolve-se basicamente a partir de dois artigos centrais - Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e Johanson e Vahlne (1977) - para ser completada com outros dois - Johanson e Vahlne (1990), e Vahlne e Nordström (1993) -, nos quais se tratam alguns aspectos complementares da teoria que surgiram posteriormente à sua aparição. Este modelo considera que os maiores obstáculos para a internacionalização são a falta de conhecimento e de recursos, descreve um processo gradual que decorre em quatro etapas, que se repetirão nos diferentes países a que se dirija: i) a empresa desenvolve a sua actividade exportadora esporadicamente, ii) a actividade exportadora realiza-se de forma regular através de agentes independentes, iii) abrem-se filiais comerciais no exterior, iv) abertura de filiais de produção no exterior. Assim, tentando correr o mínimo risco, a empresa projectaria a sua actividade internacional primeiro nos países em que exista uma menor “barreira psicológica”, que são os que oferecem um maior grau de semelhança ao nacional, para posteriormente estender-se aos mais distantes, manifestando-se assim o mais alto grau de interna-



cionalização possível. O modelo de Uppsala foi criticado por vários autores (Johanson e Vahlne, 1990; Hedlund e Kverneland, 1985; Rialp, 1999).

### 3. MODELOS DE ESCOLHA DA FORMA DE ENTRADA NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

O enfoque gradualista, dada a sua visão excessivamente determinista, concebe um processo lento de expansão internacional da empresa e não incorpora as novas fórmulas — mais adaptáveis, flexíveis e inovadoras — de presença nos mercados exteriores. É por isso que surge o interesse na construção de um novo enfoque baseado na literatura sobre a escolha dos modos de entrada no exterior, que parece gozar de uma maior capacidade explicativa da projecção da empresa ao longo da sua evolução internacional (Rialp, 1999).

Dentro destas investigações verificamos que os chamados modelos tradicionais, utilizados maioritariamente, são modelos comparativos em que se consideram todos os factores como determinantes de uma única decisão, assumindo, para além disso, que os dirigentes escolham o modo de entrada utilizando um processo analítico racional<sup>7</sup> (Sánchez, 2004). Não obstante, tomando como referência os trabalhos de Kumar e Subramaniam (1997), Pan e Tse (2000) e Sánchez (2004), é possível elaborar um modelo de escolha que contempla dois níveis de análise, em cada um dos quais se consideram diversos factores determinantes, pelo que permite simplificar a decisão sobre o modo de entrada.

Este modelo baseia-se na racionalidade limitada do ser humano, afirmando que este tratará de buscar soluções satisfatórias para o problema. Segundo este modelo, os modos de entrada podem ser estruturados num processo a vários níveis e os dirigentes consideram unicamente os factores chave de cada nível, sendo estes distintos segundo o nível considerado. Para além disso, adopta uma perspectiva ecléctica, considerando os factores propostos pelas perspectivas económicas e estratégicas da escolha do modo de entrada, dada a multiplicidade de factores que influenciam esta escolha (Sánchez, 2004).

No primeiro nível de análise estabelece-se o grau de compromisso de recursos no mercado internacional e a flexibilidade estratégica que a empresa necessita para fazer frente a mudanças inesperadas do contexto (Sánchez, 2004). Portanto, à decisão a tomar pelos dirigentes é se se optarão por métodos

que representem participação de capital (*joint ventures*, filiais adquiridas e filiais criadas de raiz), caracterizados por serem os que implicam um maior compromisso de recursos, ou se se preferirão modos que não suponham participação de capital (exportação e acordos contratuais<sup>8</sup>), que exigem, por isso, um menor compromisso de recursos. Pan e Tse (2000) assinalam que neste nível os factores chave que condicionam a decisão do modo de entrada são os factores referentes ao país de destino.

No segundo nível de análise, os dirigentes avaliam as diferentes alternativas resultantes da análise anterior a fim de determinar o grau de controlo que a empresa deve exercer sobre as operações internacionais (Sánchez, 2004). Para Pan e Tse (2000), os factores a considerar relacionam-se com o produto e/ou serviço, ou com diversas considerações. Delineamos, por isso, a consideração de três grupos de factores:

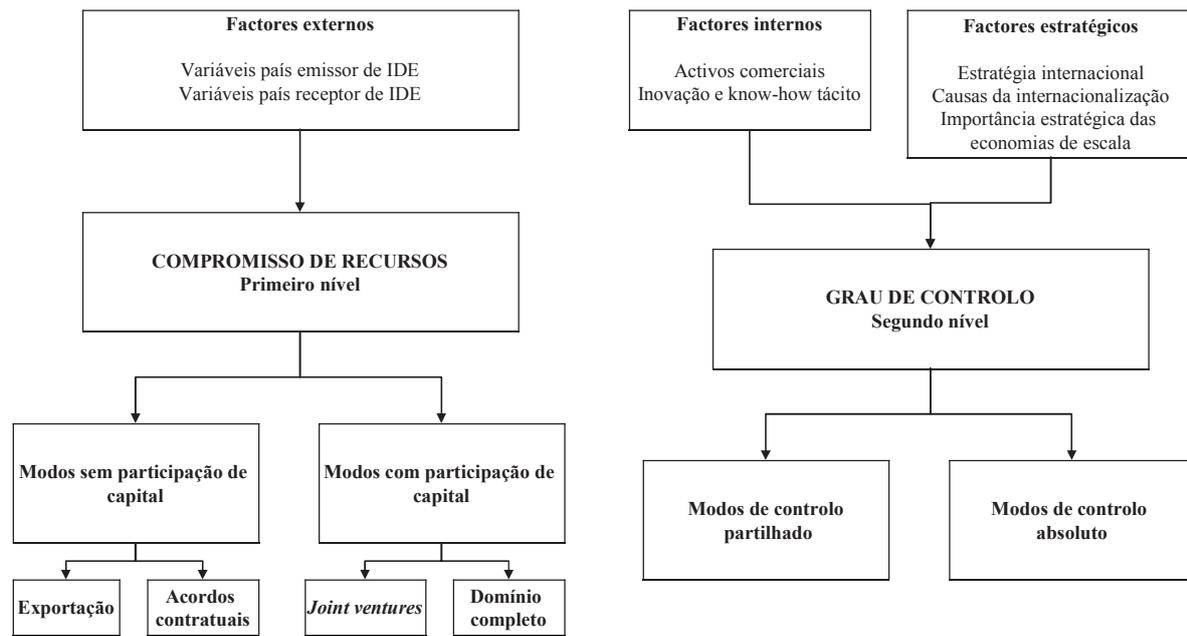
**Factores externos:** incluem-se as variáveis pertencentes ao entorno geral do país de destino e que condicionam a escolha do modo de entrada através do compromisso de recursos e a flexibilidade (risco do país, distância cultural, condições competitivas, condições da procura, potencial do mercado, nível de desenvolvimento económico e nível de entrada de investimento estrangeiro), e as variáveis do país emissor do IDE (tamanho económico, salários, tipo de juros, exportações e distância geográfica).

**Factores internos:** Baseando-nos na teoria dos custos de transacção, incluem-se as variáveis de transacção que influem no grau de controlo pretendido pela empresa, devido ao risco de disseminação dos activos implicados na transacção - activos intangíveis de conteúdo comercial, assim como a inovação e o *know-how* de natureza estratégica - (Sánchez, 2004).

**Factores estratégicos:** Aqui se incluirão factores de carácter estratégico que influem sobre o grau de controlo das actividades internacionais (tipo de estratégia internacional, causas da expansão internacional e a importância estratégica percebida das economias de escala).

Para além disso, se incluirão como variáveis de controlo algumas variáveis específicas da empresa investidora: tamanho da empresa, experiência internacional e características dos dirigentes. A figura seguinte expõe o modelo delineado:

Figura 1: Modelo dos níveis de análise na escolha do modo de entrada



Fonte: elaboração própria com base em Kumar e Subramaniam (1997), Pan e Tse (2000) e Sánchez (2004).

Em seguida detalhamos estes elementos.

### 3.1 FACTORES EXTERNOS: VARIÁVEIS DO PAÍS EMISSOR DO IDE E DO PAÍS RECEPTOR DO IDE

#### A. Variáveis do país emissor do IDE

**Tamanho económico do país emissor.** Parece razoável esperar uma influência positiva do tamanho económico, já que incentiva os fluxos de IDE ao permitir capturar a capacidade de gerar vantagens de propriedade para as suas empresas, tal como se constata nos trabalhos de Liu *et al.* (1997), Grosse e Trevino (1996) e Martín e Velázquez (1996).

**Salários do país emissor.** Liu *et al.* (1997) afirmam que estes têm uma influência positiva nos fluxos de IDE, quando o objectivo do investimento é a busca de novos mercados de factores e o embaratecimento dos custos de acordo com a teoria do ciclo do produto. Contudo, em muitos modelos estimados, a variável salários comporta-se mais como representativa de melhorias na produtividade do que nos custos, ou não resulta significativa (Thomas e Grosse, 2001).

**Tipo de juro como variável explicativa do custo do investimento.** Deve mostrar influência negativa no momento em que uma empresa decida um processo de IDE, ao encarecer o custo de obtenção de recursos financeiros para sustentar a sua decisão, situando-o em desvantagem frente às empresas do país receptor e a outros concorrentes

internacionais. Se bem que para Liu *et al.* (1997) não resulte significativo, calculado em termos relativos origem/destino se é significativo e consequentemente negativo (Grosse e Trevino, 1996). Em qualquer caso, a forte expansão dos mercados financeiros internacionais relativiza o papel tradicionalmente atribuído a esta variável, dada a recorrência generalizada das empresas a financiar-se nesses mercados.

**Exportações a partir do país emissor.** Influem positivamente nos fluxos de IDE, já que recolhem o resultado do conhecimento da procura do país que já incorporou os produtos das empresas multinacionais, assim como factores de carácter cultural, sociológico, político e de idioma que favoreceram o comércio como um primeiro passo nas relações económicas (Liu *et al.*, 1997; Thomas e Grosse, 2001).

**Distância geográfica.** Supõe uma dificuldade acrescentada ao conhecimento dos novos mercados, incrementando o custo de entrada no novo país e portanto dificultando o IDE (Martín e Velázquez, 1996; Liu *et al.*, 1997; Grosse e Trevino, 1996). Contudo, em algunos estudos os resultados da distância geográfica sobre o IDE são ambíguos (Thomas e Grosse, 2001).

#### B. Variáveis do país receptor do IDE

**Risco do país.** Hill *et al.* (1990) mencionam que o risco se pode descompor nos seguintes elementos:



risco político, de propriedade/controlado, de operações e de transferência. Se a empresa que quer internacionalizar-se percebe que estes riscos são elevados, o seu nível de empenho de recursos será baixo e, no caso de ter que abandonar o mercado, a saída poderá ser rápida e sem grandes perdas (Nigh *et al.*, 1986; Hill *et al.*, 1990; Agarwal e Ramaswami, 1992; Erramilli e Rao, 1993; Ramón, 2002; Goerzen e Sapp, 2003 e Richards e Yang, 2003). Por outro lado, os governos, mediante restrições à propriedade estrangeira, podem impedir a integração das operações no exterior e favorecer modos de entrada contratuais (Stopford e Wells, 1972; Gatignon e Anderson, 1988). Quase todos os autores coincidem nestes postulados, embora Taylor *et al.* (2000) e Sánchez (2004) encontrem uma relação inversa.

**Distância cultural.** As diferenças entre o país de origem da empresa e o país anfitrião influem na seleção do modo de entrada. Para Hill *et al.* (1990), a distância percebida entre dois países em termos de cultura, sistemas económicos e práticas empresariais determina a familiaridade da localização, com o que, seguindo o enfoque da teoria gradualista, quanto maior for esta distância se optará por um menor nível de empenho de recursos, seleccionando os modos de entrada cooperativos (Stopford e Wells, 1972; Johanson e Vanlthe, 1977; Davidson, 1980; Anderson e Coughlan, 1987; Kogut e Singh, 1988; Erramilli, 1991; Kim e Hwang, 1992; Erramilli e D'Souza, 1995; Madhok, 1997; Erramilli *et al.*, 2002). Pelo contrário, outros autores afirmam que, quando existem grandes distâncias culturais, as empresas preferem entrar solitariamente impondo os seus próprios métodos de operação, já que neles reside a vantagem de propriedade distintiva que lhes outorga vantagem competitiva frente aos competidores locais no seu próprio entorno (Hymer, 1976; Gatignon e Anderson, 1988).

**Condições competitivas do país anfitrião.** Para Harrigan (1985), um mercado de concorrência intensa – com base nos preços, gastos de marketing ou investimento directo – requer respostas rápidas por parte das empresas, e maior flexibilidade para adaptar-se às circunstâncias do mercado sem incorrer em custos significativos. Portanto, se a pressão competitiva é elevada, o modo de entrada seleccionado será aquele que comporte um compromisso de recursos baixo.

**Condições da procura.** As condições da procura existente no mercado objectivo influem no

compromisso de recursos. Desta forma, dada a limitação de recursos, ante situações caracterizadas por incertezas, a empresa optará por modos de entrada que suponham um baixo grau de compromisso (Vernon, 1966; Harrigan, 1985; Hill *et al.*, 1990). Contudo, segundo a teoria de custos de transacção, a existência de incerteza gera problemas na elaboração dos contratos, aumentando o risco de oportunismo não antecipado. Portanto, seria preferível a propriedade em relação aos acordos contratuais (Williamson, 1985).

**Tamanho potencial do mercado.** Alguns estudos destacam que este factor tem um efeito positivo na hora de atrair o IDE, já que nos mercados de grande tamanho os modos de investimento directo proporcionam à empresa uma rentabilidade a longo prazo e a oportunidade de alcançar economias de escala (Davidson, 1980; Contractor, 1985; Dunning, 1988; Agarwal e Ramaswami, 1992; Agarwal, 1994; Brouthers, 2002, Sánchez, 2004). Encontram-se várias contrastações deste postulado no sector serviços: sector bancário (Gray e Gray, 1981; Rugman, 1981), agências de publicidade (Weinstein, 1977; Terpstra e Yu, 1988) e sector hoteleiro (Kundu e Contractor, 1999).

**Nível de desenvolvimento económico.** Graham (1992), de acordo com a teoria tradicional, estabelece que o facto de que no país destino do investimento existirem certas dotações iniciais de uma infraestrutura apropriada é um pré-requisito necessário para que se manifeste o IDE. Nesta linha, Young, *et al.* (1989) defendem a ideia de que o IDE é mais frequente em mercados altamente competitivos, especialmente quando se localiza nos mercados mais desenvolvidos.

**Entrada do investimento estrangeiro na economia local.** Alguns autores sugerem que quanto maior é o IDE prévio num dado país, mais experimentados estarão os agentes locais na administração e nas capacidades organizacionais necessárias (Dunning e McQueen, 1981; Caves, 1982). Na hora de analisar a sua validade na indústria hoteleira espanhola, Ramón (2002) verifica, contudo, que estes postulados não são aplicáveis.

### 3.2 FACTORES INTERNOS

**Activos comerciais.** A marca, a reputação, as habilidades de marketing ou a dinâmica de vendas da empresa, são activos intangíveis muito importantes para as empresas e consideram-se especialmente vulneráveis a problemas de divulgação ou



uso indevido por parte de terceiros (Sánchez, 2004). A relação entre o desejo de controlar as actividades estrangeiras e colocar um nome de empresa é um problema no qual a literatura mostra ambiguidade. Anderson e Gatignon (1986) ilustram este aspecto demonstrando que enquanto alguns estudos sugerem que para um nome de empresa com uma forte posição no mercado e sustentado por uma enorme publicidade e orçamento de marketing é aconselhável um maior controlo das actividades (Caves, 1982; Davidson, 1980; Anderson e Gatignon, 1986; Fladmoe-Lindquist e Jacque, 1995; Sánchez, 2004), outros autores sugerem o contrário (Calvet, 1982), embora reconheçam problemas na transferência de conhecimento.

**Inovação e *know-how* tácito.** Por capacidade de inovação vamos a entender a habilidade para criar, desenvolver, explorar e transferir activos ou recursos tangíveis e intangíveis, assim como conhecimentos e capacidades por parte da organização. Não se trata somente de dispor desses elementos, mas também da capacidade para gerá-los continuamente. As teorias eclética e dos custos de transacção recolheram este factor de inovação, ressaltando a importância dos activos mais intangíveis, de forma que quando estes sejam imprescindíveis para a obtenção dos rendimentos, a organização tenderá a preferir aqueles métodos de entrada que maximizem o controlo das operações exteriores, tal como quando o dito *know-how* não se encontra delimitado expressamente, mantendo um carácter tácito. (Agarwal e Ramaswami, 1992; Kim e Hwang, 1992). No que se refere ao *know-how* tácito, a sua existência na transacção favorecerá o uso de modos de alto controlo, já que preferem modos de entrada integrados para proteger a sua vantagem específica de propriedade baseada no conhecimento técnico (Anderson e Gatignon, 1986; Hill *et al.* 1990; Agarwal e Ramaswami, 1992; Erramilli e Rao, 1993; Madhok, 1998; Coviello e Martín, 1999; Ramón, 2002; Sánchez, 2004).

### 3.3 FACTORES ESTRATÉGICOS

**Estratégia da empresa.** As empresas que levem a cabo uma estratégia global preferirão métodos de alto controlo, tais como filiais de domínio completo, para lograr uma alta coordenação, sinergias e transferência de activos entre unidades. Por outro lado, a estratégia multinacional requer diferentes gostos, condições competitivas, estruturas políticas e legais. Sob estas circunstâncias, cada

filial alargará a sua infra-estrutura comercial e de produção, favorecendo o uso de métodos com um menor nível de controlo, como licenças ou *joint-ventures* (Hill *et al.*, 1990; Sánchez, 2004).

**Causas da expansão internacional.** Podem influir na decisão do modo de entrada, de forma que as empresas que seguem o comportamento denominado de “seguimento do cliente” -decidindo entrar em mercados estrangeiros para seguir os clientes domésticos- percebem uma menor incerteza e preferirão entrar através de modos de alta integração (Nigh *et al.*, 1986; Terpstra e Yu, 1988; Erramilli e Rao, 1990; Coviello e Martín, 1999). Contudo, quando as empresas entram noutros mercados para servir clientes estrangeiros -“busca de mercado”-, as empresas percebem maiores níveis de incerteza e risco e preferem empregar modos em que intervenham entidades externas (Erramilli e Rao, 1990).

Importância estratégica percebida das economias de escala. Contractor & Kundu (1998) afirmam que, para conseguir economias de escala globais, uma companhia tem que ter um elevado nível de controlo no que se refere à posse e administração das suas operações estrangeiras.

### 3.4 VARIÁVEIS DE CONTROLO

**Tamanho da empresa.** É um dos principais factores que determinam a capacidade da empresa para absorver os custos de operar num mercado estrangeiro (Buckley e Casson, 1976). As empresas de grande tamanho têm uma maior habilidade para comprometer recursos e absorver riscos, pelo que tenderão a estabelecer modos integrados, tais como *joint-ventures* ou filiais de domínio completo (Terpstra e Yu, 1988; Agarwal e Ramaswami, 1992, Erramilli e Rao, 1993; Ramón, 2002).

**Experiência internacional.** Entende-se por experiência internacional as percepções da empresa sobre a realidade das operações internacionais, os riscos e os benefícios nos mercados estrangeiros (Stopford e Wells, 1972; Davidson, 1980; Sánchez, 2004). A visão mais tradicional dos benefícios de ter alguma experiência prévia na escolha do modo de entrada, supõe que quanta maior experiência tem a empresa, menos ajuda requer dos sócios locais e terá, portanto, menos inclinação a usar formas de cooperação (Johanson & Vahlne, 1977; Kogut e Singh, 1988; Gatignon e Anderson, 1988; Erramilli, 1991; Madhok, 1998; Contractor e Kundu, 1998; Pla, 2001, Sánchez,



2004). Contudo, existe um ponto de vista “não tradicional” que sustenta que quanta maior experiência tem a empresa, melhor avaliará o comportamento dos seus sócios locais e verá, portanto, a vantagem de usar um modo de entrada diferente (Williamson, 1985; Fladmoe-Lindquist & Jacques, 1995; Ramón, 2002).

Características dos directivos. A partir de finais da década de oitenta um conjunto crescente de autores está orientando os seus esforços no sentido de dar explicação por que é que umas empresas se lançam a penetrar em mercados exteriores e outras não. Se bem que nestes estudos se admite a confluência de numerosas causas, parece que existe um certo consenso em admitir que as características dos directivos constituem um grupo de variáveis decisivo. Dichtl *et al.* (1990) falam de “orientação internacional” de um directivo individual ou da direcção no seu conjunto. Tais características poderiam dividir-se em dois grandes tipos: demográficas e de personalidade.

#### 4. CONCLUSÕES

O fenómeno internacionalizador da empresa supõe um processo de crescente implicação e projecção internacional em que se pode optar por toda uma variedade de fórmulas de penetração que reflectam distintos graus de compromisso e, portanto, diferentes níveis de controlo e/ou de risco operativo para a empresa. Desta perspectiva, nenhum dos contributos ou enfoques individualmente considerados permitem explicar, em toda a sua extensão, a complexa natureza da internacionalização empresarial. Contudo, uma consideração conjunta e, em muitos aspectos, complementar dos mesmos, facilita enormemente a compreensão do fenómeno. Baseando-nos nesta perspectiva integradora, propomos um modelo dos níveis de análise para a escolha dos modos de entrada que possa constituir um marco de referência útil na hora de planificar a expansão no estrangeiro ao simplificar a decisão na medida em que sistematiza as variáveis em jogo.

#### Notas

1- Seguindo o critério de Rialp (1999), excluímos da nossa revisão o extenso corpo doutrinal referente às causas explicativas do comércio entre os diferentes países, assim como da competitividade internacional ao nível de um determinado país/sector, por considerar que se concebem como aproximações de índole macro-económica que prestam escassa atenção ao papel deter-

minante representado pela própria empresa e/ou pelos seus directivos no marco da sua actividade internacional.

2- Baseia-se na existência de vantagens de propriedade, relacionadas com técnicas de produção superiores, possibilidade de obter economias de escala, diferenciação de produtos ou vantagens absolutas nos custos, que as empresas possuem e que constituem as razões para abordar o processo internacional (Ramón, 2002).

3- Relaciona o custo de comercializar no mercado do país de origem com o custo de comercialização da exportação (condição CIF ou ponto destino). Esperando que o custo de comercialização no mercado do país de origem seja superior ao custo de comercialização da exportação, esta supõe um factor restritivo às exportações.

4- Este aspecto associa-se à retenção por parte da empresa de uma vantagem – organizacional, tecnológica ou comercial –, contudo, para a empresa que não a possua, isto representa um custo.

5- Realiza-se uma comparação entre o custo de internacionalização do país de origem e o custo de internalização da actividade exterior. Esperando que o segundo custo seja maior que o primeiro, esta diferença supõe um factor restritivo ao investimento directo.

6- Não parecem distinguir adequadamente entre empresas que iniciam o seu processo de internacionalização e aquelas outras situadas em estádios mais avançados do mesmo, para além de não fazer um especial finca-pé na dimensão temporal do fenómeno investidor (Rialp, 1999).

7- Estes modelos tratam de caracterizar a escolha do modo de entrada assinalando que factores determinam que se prefira um método sobre outro; para ele comparam as distintas alternativas tomando como referência uma delas e aplicando geralmente modelos *Logit* Multinomiais (Agarwal e Ramaswami, 1992; Buckley e Casson, 1998; Ramón, 2002).

8- Franquias, licenças, contratos I+D, contratos de gestão e outras alianças.

#### BIBLIOGRAFIA

- AGARWAL, S. (1994) “Socio-cultural distance and the choice of joint venture: a contingency perspective”, in: *Journal of International Marketing*, 2, (2), pp. 63-80.
- AGARWAL, S.; RAMASWAMI, S.N. (1992) “Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors”, in: *Journal of International Business studies*, first quarter, pp.1-27.
- ALONSO, A. (1994) “El proceso de internacionalización de la empresa”, in: *Revista ICE*, 725, pp. 127-143.
- ANDERSON, E., COUGHLAN, A. (1987) “International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution”, in: *Journal of Marketing*, 51, pp. 71-82.



- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. (1986) "Modes of foreign entry: a transaction cost analysis and propositions", in: *Journal of International Business Studies*, 17, (3), pp. 1-26.
- AULAKH, P.S.; KOTABE, M. (1997) "Antecedents and performance implications of channel integration in foreign markets", in: *Journal of International Business Studies*, 28, (1), pp. 145-175.
- BROUTHERS, K.D. (2002) "Institutional, cultural and transaction cost influences on entry mode choice and performance", in: *Journal of International Business Studies*, 33, (2), pp. 203-221.
- BUCKLEY, P. (1988) "This limits of explanation: testing the internalization theory of the multinational enterprise", in: *Journal of International Business Studies*, 19, (2), pp. 181-193.
- BUCKLEY, P. J. (1990): "Problems and Developments in the Core Theory of International Business", in: *Journal of International Business Studies*, 21, (4), pp. 657-665.
- BUCKLEY, P. J. (1995), *Foreign Direct Investment and Multinational Enterprise*, Edith Penrose, UK.
- BUCKLEY, P., CASSON, M. C. (1976), *The future of the multinational enterprise*, Holmes and Mayer, Londres.
- BUCKLEY, P. J. y CASSON, M. C. (1985), *The Economic Theory of the Multinational Enterprise*, McMillan, Londres.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M.C. (1998) "Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach", in: *Journal of International Business Studies*, 29, (3), pp. 539-562.
- CALVET, A. L. (1981) "A Synthesis of Foreign Direct Investment Theories and Theories of the Multinational Firm", in: *Journal of International Business Studies*, primavera-verão, pp. 43-59.
- CALVET, A. L. (1982) "Mergers and the theory of foreign direct investment", in: RUGMAN, A. (ed.), *New theories of the multinational enterprises*. Cromm Helm, Londres.
- CASSON, M. (1986) "General Theories of the Multinational Enterprise: Their Relevance to Business History", in: HERTNER, P. e JONES, G. (ed.), *Multinationals: Theory and History*, Gower Publishing Ltd., England, pp. 42-63.
- CASSON, M. (1992): "Internalization Theory and Beyond", in: BUCKLEY, P. J. (ed.), *New Directions in International Business*, Edward Engar Ltd., England, pp. 4-27.
- CAVES, R. E. (1982), *Multinational Enterprise and Economical Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CONTRACTOR, F.J. (1985) "A generalized theorem for joint venture and licensing negotiations", in: *Journal of International Business*, 16, (3), pp. 23-50.
- CONTRACTOR F. J., KUNDU, S. K. (1998) "Modal choice in a world of alliances: analyzing organizational forms in international hotel sector", in: *Journal of International Business Studies*, 29, (2), pp. 325-357.
- COVIELLO, N. E., MARTIN, K. A. (1999) "Internationalization of service SMEs: an integrated perspective from the engineering consulting sector", in: *Journal of International Marketing*, 7, (4), pp. 42-66.
- DAVIDSON, W. (1980) "The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects", in: *Journal of International Business Studies*, outono, pp. 9-23.
- DICHTL, E., ET AL., (1990) "International orientation as a precondition for export success", in: *Journal of International Business Studies*, 21, pp. 23-39.
- DUNNING, J. H. (1977) "Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach", in: OHLIN, B., *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, London, pp. 395-418.
- DUNNING, J. (1979) "Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory", in: *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, (4), pp. 269-295.
- DUNNING, J. H. (1980) "Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests", in: *Journal of International Business Studies*, 11, (1), pp. 9-31.
- DUNNING, J. (1988) "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", in: *Journal of International Business Studies*, 19, primavera, pp. 1-31.
- DUNNING, J. H. (2000) "The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity", in: *International Business Review*, 9, pp. 163-190.
- DUNNING, J.; MCQUEEN, M. (1981), *Transnational Corporations in the International Tourism*, UNCTC, New Cork
- DURÁN HERRERA, J. J. (1984) "Configuración de una teoría económica de la empresa multinacional", in: *Información Española*, 616, pp. 9-26.
- DURAN, HERRERA, J. J. (2001), *Estrategia y economía de la empresa multinacional*, Pirámide, Madrid.
- ERRAMILLI, M.K. (1991) "The experience factor in foreign markets entry behavior of services firms", in: *Journal of International Business Studies*, 22, (3), pp. 479-502.
- ERRAMILLI, M.K.; D'SOUZA, D.E. (1995) "Uncertainty and foreign direct investment: the role of moderators", in: *International Marketing Review*, 12, (3), pp. 47-60.
- ERRAMILLI, M.K.; ET AL. (2002) "Choice



- between non-equity entry modes: an Organizational Capability Perspective”, in: *Journal of International Business Studies*, 33, (2), pp. 223-242.
- ERRAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1990) “Choice of foreign market entry modes by service firms: role of market knowledge”, in: *Management International Review*, 30, (2), pp. 135-150.
- ERAMILLI, M.K.; RAO, C.P. (1993) “Service firms international entry mode choice: a modified transaction-cost analysis approach”, in: *Journal of Marketing*, 57, pp.19-38.
- FLADMOE-LINDQUIST, K.; JACQUES, L. (1995) “Control modes in international service operations: the propensity to franchise”, in: *Management Science*, 41, (7), pp.1238-1249.
- GATIGNON, H., ANDERSON, E. (1988) “The multinational corporation’s degree of control over foreign subsidiaries: an empirical test of a transaction cost explanation”, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 4, (2), pp. 305-336.
- GOERZEN, A., SAPP, S. (2003) “Multinational enterprise investment: investor response to entry mode and foreign country risks”, in: NAGAO, D. H. (Ed.). *Academy of Management Conference Proceedings*. Seattle.
- GRAHAM, E. (1978) “Transatlantic Investment by Multinational Firms: a rivalistic phenomenon”, in: *Journal of Post Keynesian Economics*, 1, pp. 82-99.
- GRAHAM, E.M. (1992) “Los determinantes de la inversión extranjera directa: teorías alternativas y evidencia internacional”, in: *Moneda y Crédito*, 194, pp.13-49.
- GROSSE, R., TREVINO, L. J. (1996) “Foreign direct investment in the US: an analysis by country of origin”, in: *Journal of International Business Studies*, 27, (1), pp. 139-155.
- HARRIGAN, K. R. (1985), *Strategies for Joint Ventures*, Lexington, MA: Lexington Books.
- HEDLUND, G. e KVERNELAND, A. (1985) “Are Strategies for Foreign Markets Changing? The Case of Swedish Investment in Japan”, in: *International Studies of Management and Organization*, 15, (2), pp. 41-59.
- HENNART, J. F. (1982), *A theory of the multinational enterprise*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI.
- HILL, C.W.L.; ET AL. (1990) “An Eclectic Theory of the choice of international entry mode”, in: *Strategic Management Journal*, 11, (2), pp. 117-128.
- HIRSCH, S. (1976) “An International trade and investment theory of the firm”, in: *Oxford Economic Papers*, 28, pp. 258-270.
- HORST, T. (1972) “Firm and industry determinants of the decision to investment abroad: an empirical study”, in: *The review of economics and statistics*, 54, (3), pp. 258-66
- HYMER, S. H. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press. Cambridge, MA.
- JOHANSON, J. e VAHLNE, J. E. (1977) “The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Markets Commitments”, in: *Journal of International Business*, 8, (1), pp. 23-32.
- JOHANSON, J. y VAHLNE, J. E. (1990) “The Mechanism of Internationalization”, in: *International Marketing Review*, 7, (4), pp. 11-24.
- JOHANSON, J., WIEDERSHEIM-PAUL, F. (1975) “The internationalisation of the firm. Four Swedish Cases”, in: *Journal of Management Studies*, Outubro, pp. 305-322.
- KIM, C.; HWANG, P. (1992) “Global Strategy and multinationals entry mode choice”, in: *Journal of International Business Studies*, 23, (1), pp.29-53.
- KINDLEBERGER, C. P. (1969), *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*, Yale University Press, New Haven.
- KNICKERBOCKER, F. (1973), *Oligopolistic reaction and multinational enterprises*, Division of Research Graduate School of Business Administration, Boston.
- KOGUT, B.; SINGH, H. (1988) “The effect of national culture on the choice of entry mode”, in: *Journal of International Business Studies*, fall, pp.411-433.
- KUMAR, V.; SUBRAMANIAM, V. (1997) “A Contingency Framework for the Mode of Entry Decision”, in: *Journal of World Business*, 32, (1), pp. 53-72.
- KUNDU, S. K., CONTRACTOR, F. J. (1999) “Country location choices of service multinationals. An empirical study of the international hotel sector”, in: *Journal of International Management*, 5, pp. 299-317.
- LIU, X, ET AL. (1997) “Country characteristics and foreign direct investment in China: a panel data analysis”, in: *Weltwirtschaftliches Archiv*, 133, (2), pp. 313-329.
- MADHOK, A. (1997) “Cost, Value and Foreign Market Entry Mode: The Transaction and the Firm”. In: *Strategic Management Journal*, 18, (1), pp. 39-61.
- MADHOK, A. (1998) “The nature of multinational firm boundaries: Transaction costs, firm capabilities and foreign market entry mode”. In: *International Business Review*, 7, (3), pp. 259-290.
- MARTÍN, C., VELÁZQUEZ, F. J. (1996) “Factores determinantes de la inversión directa en los países de la OCDE: una especial referencia a España”, in: *Papeles de economía española*, 66, pp. 209-219.
- MARTÍNEZ MORA, C. (1997), *Causas de la internacionalización de las empresas: un estudio aplicado a las pequeñas y medianas empresas de la provincia de Alicante*,



- Generalitat Valenciana, Instituto Juan Gil Albert, Alicante.
- MEDINA GIACOMOZZI, A. (2005) "Causas de la internacionalización de la empresa", in: *Análisis Económico*, 45, (20), pp. 49-62.
- MUÑOZ GUARASA, M. (1999), *La inversión directa extranjera en España: factores determinantes*, Civitas, Madrid.
- NIGH, D. ET AL. (1986) "The role of location-related factors in US banking involvement abroad: an empirical examination", in: *Journal of International Business Studies*, 17, (3), pp. 59-72.
- PAN, Y.; TSE, D.K. (2000) "The hierarchical model of market entry modes", in: *Journal of International Business Studies*, 31, (4), pp. 535-554.
- PIGGOTT, J. y COOK, M. (1993), *International Business Economic: An European Perspective*, Longman, Londres.
- PLA BARBER, J. (2001) "The internalisation of foreign distribution and production activities. New empirical evidence from Spain", in: *International Business Review*, 10, (4), pp. 455-474.
- RAMÓN RODRÍGUEZ, A. B. (2002), *La expansión internacional del sector hotelero español*, Caja de Ahorros del Mediterráneo, Alicante.
- RIALP, A. (1999) "Los enfoques micro-organizacionales de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura", in: *ICE: cambio tecnológico y competitividad*, 781, pp. 117-128.
- RICHARDS, M., YANG, Y. (2003) "The establishment of international R&D joint venture in China", in: NAGAO, D. H. (Ed.). *Academy of Management Conference Proceedings*. Seattle.
- RUGMAN, A. (1981), *Inside the Multinationals. The Economics Internal Markets*, Columbia University Press, New York.
- RUGMAN, A. M. (1986) "New Theories of the Multinational Enterprises: An Assessment of Internalization Theory", in: *Bulletin of Economic Research*, 2, pp. 101-118.
- SÁNCHEZ PEINADO, E. (2004) "Internacionalización de los servicios: propuesta de un modelo de dos niveles de análisis para la elección de los modos de entrada". Congreso ACEDE, in: [www.acede.org/index\\_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP392.pdf](http://www.acede.org/index_archivos/CDMurcia/Indice%20de%20Autores/documentos/IdP392.pdf) (10/11/2006).
- STOPPFORD, J.; WELLS, L. (1972), *Managing the Multinational Enterprise. Organizations of the firm and ownership of the subsidiaries*, Basic Books, Nueva York.
- TAYLOR, ET AL. (2000) "Foreign market entry strategies of Japanese MNCs", in: *International Marketing Review*, 17, (2), pp. 146-163.
- TERPSTRA, V.; SARATHY, R. (1991), *International Marketing*, 6ª ed. Fort Worth, TX: Dryden.
- TERPSTRA, V., YU, C. (1988) "Determinants of Foreign Investment of U.S. Advertising Agencies", in: *Journal of International Business Studies*, primavera, pp. 33-47.
- THOMAS, D. E., GROSSE, R. (2001) "Country-of-origin determinants of foreign direct investment in an emerging market: the case of Mexico", in: *Journal of International Management*, 7, pp.59-79.
- VAHLNE, J. E., NORDSTRÖM, K. A. (1993) "The internationalisation process: impacts of competition and experience", in: *International Trade Journal*, 7, (5), pp. 529-549.
- VERNON, R. (1966) "International investment and international trade in the product cycle", in: *Quarterly journal of Economics*, 83, (1), pp. 190-207.
- VERNON, R. (1971), *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprises*, Basic Books, Inc.
- VERNON, R. (1974) "Location of industry", in: DUNNING, J. H. (ed.). *Economic Analysis and the Multinational Enterprise*, George Allen & Unwin, Londres, pp. 89-114.
- WEINSTEIN, A. K. (1977) "Foreign investment by service firms: the case of multinational advertising agencies", in: *Journal of International Business Studies*, 8, (1), pp. 8-25.
- WILLIAMSON, O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*. Free Press, New York.
- YOUNG, S., ET AL. (1989), *International market entry and development: strategies and management*. Prentice-Hall, UK.