

A DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

PATH DEPENDENCY IN INTERNATIONAL BUSINESS

SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS
silvio@conexo.com.br

CYNTIA VILASBOAS CALIXTO
cynthiacalixto@gmail.com

IVAN LAPUENTE GARRIDO
igarrido@unisinos.br

YEDA SWIRSKI DE SOUZA
yedasou@unisinos.br

RESUMO

Este artigo pretende ampliar a perspectiva teórica da dependência de trajetória na reconfiguração de estratégias de entrada em negócios internacionais. A partir de um levantamento das origens dos estudos deste tema, que migrou da economia para a área organizacional, buscou-se entender como a visão baseada em recursos considera a dependência de fatos históricos nas decisões realizadas anteriormente e como podem influenciar a gestão e a coordenação de seus recursos e capacidades. Em seguida, são avaliados três aspectos que envolvem a dependência de trajetória em negócios internacionais: a aprendizagem associada ao comprometimento, os modos de entrada em mercados estrangeiros e as forças institucionais. Um modelo teórico que integre a dependência de trajetória e estratégias de modos de entrada em negócios internacionais é proposto para alargar o entendimento do tema. Verificou-se que é viável estender estudos nessa área, haja vista a relação estreita entre as mudanças organizacionais e o poder das instituições, no âmbito interno, como na indústria, no país e entre países, a partir do enfoque da dependência de trajetória.

Palavras-chave: dependência de trajetória, negócios internacionais, visão baseada nas instituições, visão baseada em recursos.

ABSTRACT

This paper aims to increase the theoretical perspective on path dependency related to the reconfiguration of the entry modes in international business area. Based on the research of the origins of this theme, which have migrated from economics to business, we sought to understand how the resource-based view considers the historical path dependency in the management decisions previously done and how can it influence business and the coordination of resources and capabilities. Next we analyzed three aspects which involve the path dependency in international business: learning related to commitment, entry modes in foreign markets and institutional forces. Then we proposed one theoretical model integrating path dependency and entry modes strategies in international business in order to extend the comprehension of this theme. We verified that is possible to enlarge the studies on this research area once there is a tight relationship among the organizational changes and the power of internal institutions as well as in the industry, in the country and among countries institutions using the path dependence approach.

Key words: path dependency, international business, institution-based view, resource-based view.

INTRODUÇÃO

As últimas décadas do século XX trouxeram novos desafios às organizações industriais. Em um curto intervalo de tempo, mercados se abriram, e competidores, antes desconhecidos, passaram a atuar globalmente. A mudança no cenário ensejou discussões sobre estratégia em negócios internacionais, bem como na ação das empresas que tiveram que reconfigurar recursos, não só para aproveitar oportunidades em outros países, como também para se manter competitivas em seus mercados de origem. O tema se torna relevante no contexto brasileiro, caracterizado pela inserção tardia de suas empresas no cenário internacional, justamente num período de aceleração das trocas comerciais e intensificação de mudanças.

O entendimento sobre como organizações se adaptam a novos cenários tem sido ampliado por meio de diferentes vertentes teóricas que podem ora priorizar o conteúdo de estratégias, ora valorizar aspectos comportamentais da organização ou mesmo aspectos institucionais que abarcam o campo organizacional. Neste estudo, propõe-se estabelecer conexões teóricas que tragam luz à discussão sobre mudanças nas estratégias de internacionalização decorrentes da dependência de trajetória. Complementarmente, sugere-se um modelo que permita interpretar essa dinâmica diante de alterações na indústria e de fatores institucionais.

Mudanças organizacionais envolvem reconfigurações estratégicas. Modificações que ocorrem na trajetória de uma organização estão relacionadas às transformações oriundas tanto do ambiente externo como interno. Ainda, o seu próprio histórico, representado por aquilo que herdou de decisões anteriores, reflete uma dependência do passado, representando raízes profundas, históricas (Barney, 1991, 1995). Porém, a cada decisão, paradoxalmente, há uma rejeição de caminho, que vai moldando e realinhando sua trajetória. A trilha que surge é, intrinsecamente, dependente de escolhas já feitas e que terão influência nas que estão por vir. Segundo Mahoney (2000), identificar a dependência de trajetória de uma organização envolve descrever como os resultados conquistados no passado se relacionam com um conjunto de fatos ocorridos e que, por vezes, não estão exatamente relacionados a outros acontecimentos anteriores. Para o autor, os acontecimentos que mudam a trajetória da organização de forma determinante para seu futuro fogem de uma lógica teoricamente prevista. São pontos de inflexão, em que o futuro é reconstruído.

Mudanças de rotas envolvem, também, mobilização de recursos. Conseqüentemente, investimentos prévios no seu repertório de rotinas constroem seu comportamento no porvir. Esta constatação levou Teece *et al.* (1997) a considerarem a trajetória como uma das dimensões estratégicas da firma, junto com sua posição e seus processos. Para Foss (1997), a dependência de trajetória está entre os temas passíveis de evolução teórica no sentido de promover avanços nos estudos sobre o desenvolvimento de novos recursos.

A conquista de mercados externos não foge a essa lógica. Apesar dos diferentes modos de entrada e estratégias que vão sendo modificadas no decorrer do tempo, existe a história da empresa que, por vezes, dinamiza e, em outras, limita avanços. Nesse sentido, a relação entre sua trajetória e a modificação de suas estratégias dirigidas ao mercado externo merece estudos mais aprofundados, mesmo porque o processo de globalização expõe organizações às regras estabelecidas em outros países decorrentes dos rumos de cada nação (Bebchuk e Roe, 1999), bem como dos competidores que passaram a agir mundialmente.

O ingresso dos países emergentes como atores globais ensejou novos estudos. Para Peng (2008), a visão baseada na indústria (com destaque a Porter, 1986) e a visão baseada em recursos (Barney, 1991, por exemplo) não são capazes de explicar, isoladamente, fenômenos relacionados à internacionalização em economias emergentes. Todavia, a visão baseada nas instituições poderia dar suporte a novos elementos que interferem nas trajetórias e estratégias das organizações (Peng, 2002, 2008; Peng *et al.*, 2009), por trazerem discussões sobre ambientes em transformação, característicos de países emergentes.

Sob a ótica da intencionalidade da estratégia, a Dependência de Trajetória (DT) também é alvo de estudos em Negócios Internacionais (NI), como tratado por Hutzschenreuter *et al.* (2007). O destaque dado ao tema, nas três abordagens, baseadas em recursos, na indústria e nas instituições, denota sua relevância em negócios internacionais, quicá como uma interface entre elas.

Tendo em vista a possível aproximação entre tais temas, esse artigo tem por objetivo buscar enlances teóricos entre negócios internacionais e a configuração de recursos, com lentes sobre a dependência de trajetória, tendo como suporte o tripé estratégico de Peng (2002).

Após a introdução, é delineada a origem do tema, buscando aproximar fundamentos teóricos nas ciências sociais, econômicas e organizacionais. Posteriormente, a influência histórica sobre os recursos da firma é tema da terceira seção, seguida de reflexões sobre os estudos dominantes em negócios internacionais. Na sequência, é apresentada a proposta de modelo integrador da dependência de trajetória, recursos, indústria e elementos institucionais diante da estratégia em negócios internacionais. Ao final, são feitas considerações que permitam traçar novas possibilidades de pesquisa.

ORIGENS DOS ESTUDOS SOBRE DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA

A origem do teclado empregado, cotidianamente, em computadores foi utilizada por David (1985) para exemplificar a DT. A sequência QWERTY, segundo ele, remonta à configuração ideal para datilografar a própria denominação do produto, máquina de escrever, *typewriter*, em inglês. Os vendedores demonstravam a eficiência da escrita teclando *typewriter* sem

que as setas com os tipos se entrelaçassem, problema frequente nas primeiras máquinas datilográficas, surgidas entre 1870 e 1880. Segundo o autor, embora não fosse a sequência ideal, fatores como hábitos (vinculados à aprendizagem dos usuários) e o custo da mudança impediram que outras sequências de teclas viessem a substituí-la, evidenciando uma dependência de trajetória que persiste desde então.

No entanto, o emprego do termo *path-dependency* já ocorria na área econômica, como variável dependente. Segundo Arthur (1983 *in* Arthur, 1989), eventos de pequeno destaque são capazes de modificar trajetórias de investimentos em opções de compra de ações. Em relação à indústria, Krugman (1991) investigou a DT do cinturão da manufatura dos Estados Unidos, alicerçado na posição geográfica e o acesso a recursos.

Influências históricas sobre recursos poderiam supor abordagens determinísticas. No entanto, como dimensão a ser considerada na formulação de estratégias ou reconfiguração de recursos, a DT se revela paradoxal. Estudos do tema buscam compreender por que em determinadas circunstâncias o caminho que levaria a certo destino é desviado e deixa de explicar posições assumidas por indivíduos, pela organização ou até mesmo por países, assinalando pontos de inflexão.

Apesar da origem da discussão sobre a DT ter raízes econômicas, a história da organização não recebeu sua devida importância na visão baseada na indústria (Narayanan e Fahey, 2005 *in* Peng *et al.*, 2009). A evolução histórica da organização como elemento de competitividade e como recurso intangível ganhou relevância nos estudos organizacionais voltados aos recursos da firma (Barney, 1991, 1995; Collins e Montgomery, 1995; Teece *et al.*, 1997).

Contudo, foi através de Mahoney (2000) que se buscou um aprofundamento de como a DT afeta as organizações. Para o

autor, a dependência de caminho caracteriza-se por sequências históricas em que um contingente de eventos altera padrões ou até de cadeias de eventos que possuíam características determinísticas. Na sua visão, a DT envolve conhecer o passado, entender como ele perdurou em padrões e de que forma ele foi alterado por algum outro evento que não poderia ser explicado pelo compasso da história que o precedeu. Para Mahoney (2000), o gênese da dependência de caminho é institucional e inicia-se na opção por determinada alternativa em algum ponto da história de uma organização, que ele classifica como momento crítico (*critical juncture*), quando o gestor decide questionar e interromper a trajetória anterior após uma análise contrafactual (*counterfactual analysis*), diante de uma situação que lhe é imposta como contingência (*contingency*). Tal opção não tem explicação teórica. Feita a opção de o que fazer, o gestor gera um ponto determinante para o futuro. Tal escolha opõe o padrão de trajetória da organização a que era dependente de forma determinista a outro probabilístico, no intuito de obter melhores resultados, conforme ilustrado na Figura 1, e torna-se determinante para ocorrências que venham a acontecer.

Para Jarzabkowski (2002), o momento crítico carrega em si hábitos estabelecidos, que favorecem a inércia organizacional, capaz de corroer recursos, rapidamente. A inércia organizacional, ou estrutural, como definem Sydow *et al.* (2009), assim como as rotinas e a rigidez cognitiva não são suficientes para explicar a DT. Para os autores, trata-se de um processo e, por esse motivo, não repousa no passado. Está ligada, também, às determinações organizacionais para o futuro. Os autores apoiam-se em Arthur (1989) para caracterizar quatro propriedades da DT: imprevisibilidade, possibilidade de múltiplos resultados, inflexibilidade e ineficiência, quando as

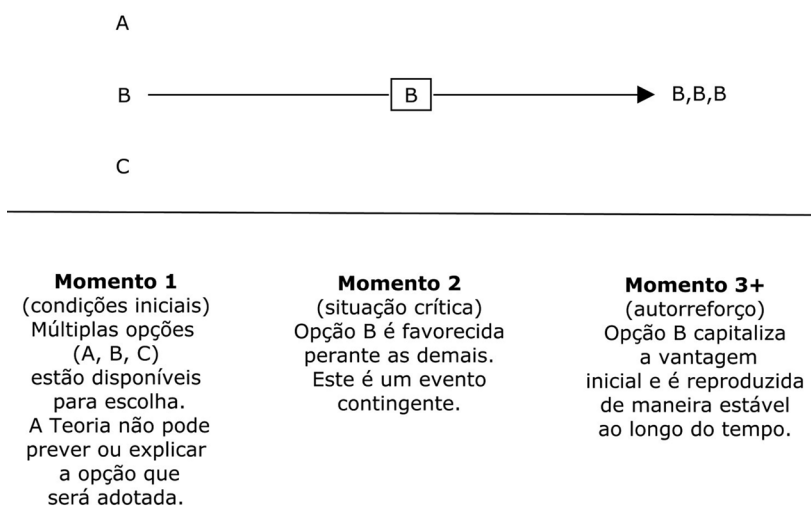


Figura 1 – Ilustração da contingência em sua sequência de reforço.

Figure 1 – Illustration of contingency in self-reinforcing sequence.

Fonte: Adaptado de Mahoney (2000).

decisões são vinculadas ao passado sem que haja uma avaliação de alternativas.

DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA E OS RECURSOS DA FIRMA

Em 1971, Kenneth R. Andrews citou a história da organização entre os atributos para a formação de sua competência distintiva, de forma paralela às suas capacidades (Andrews, 1987). Na primeira metade da década de 1980, Nelson e Winter (1982) chamavam a atenção para o fenômeno. Para eles, os processos de escolha de uma organização são dependentes de fenômenos históricos.

A consolidação da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View* – RBV), na década de 90, traz a história da organização como um de seus elementos fundamentais. Atribui às heranças históricas da organização um dos fatores motrizes que contribuem para a impossibilidade de imitar um competidor de forma perfeita. Para Barney (1991), a habilidade de uma firma obter um recurso depende de condições únicas de seu passado. Barney (1995) é mais incisivo ao considerar a trajetória histórica da organização como fonte de unicidade, através do desenvolvimento de habilidades, capacidades e recursos de difícil imitabilidade. Apoia-se num exemplo de inserção internacional, a Caterpillar. Segundo o autor, a história contribuiu para transformar uma decisão ocorrida na Segunda Guerra Mundial, em que a empresa estabeleceu unidades em diversos países para facilitar o fornecimento de seus equipamentos aos Aliados. Terminada a guerra, a empresa, que, anteriormente, era de médio porte, tornou-se um ator internacional, com bases em vários países.

O termo dependência de trajetória, originalmente adotado por estudos na área econômica, foi trazido também para a área organizacional e encontrou solo fértil na RBV. Collins e Montgomery (1995) o relacionam com a capacidade de gerar diferenciação pela difícil e demorada imitabilidade. Teece *et al.* (1997) retomaram a expressão ao proporem as capacidades dinâmicas como abordagem para compreender os recursos da organização. Relacionaram a DT ao dinamismo necessário para lidar com recursos e com as capacidades para promover competências em períodos de mudanças aceleradas. Os autores identificaram diferentes dimensões que devem ser entendidas pelas organizações: processos, posições e trajetórias. Segundo os autores, "onde a firma pode ir é uma função de suas posições atuais e do caminho adiante" (Teece *et al.*, 1997, p. 522), porém esse percurso foi pavimentado pela trajetória que se desenhou no passado. Diferentemente do caráter *ceteris paribus* da economia, os autores consideram a dependência de trajetória como um dos elementos atuantes, capaz de influenciar no dinamismo necessário na gestão dos recursos da firma.

Os investimentos do passado, a aprendizagem e o repertório de rotinas que a empresa domina são elementos formadores de seu futuro, capazes de promover percepções

mais acuradas sobre o ambiente em transformação. Segundo Rezende (2002), com base em Cyert e March (1963), as empresas passam a investir recursos em alternativas que já foram testadas visando minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais. Para Kor e Mahoney (2005), a história da organização exerce papel fundamental na definição dos investimentos que levam capacidades dinâmicas a gerarem um desempenho econômico superior. No entanto, segundo Jarzabkowski (2002), a DT, embora possibilite que recursos raros sejam disponibilizados no intuito de diferenciar a organização entre seus concorrentes, também é de difícil reconfiguração. Envolve mudanças drásticas que criam pontos de inflexão, ou momentos críticos, mencionados por Mahoney e Pandian (1992) como *critical juncture*.

Barney *et al.* (2001), revisando os estudos sobre a RBV e reportando-se a seu artigo de 1991, analisam os recursos da firma como formadores de suas capacidades, uma vez que são dependentes da história da organização e, consequentemente, componentes da estratégia que norteia suas vantagens competitivas. Consideram que os estudos sobre NI, aliados a empreendedorismo, recursos humanos, economia e marketing, são áreas onde a aplicação da RBV tende a evoluir. No mesmo artigo, aliam a DT como elemento formador da ambiguidade causal e a heterogeneidade da organização, visão retomada por Barney *et al.* (2011). Anteriormente, no entanto, ao avaliar a DT, Mahoney e Pandian (1992) já haviam promovido uma aproximação entre NI e recursos da firma. Portanto, é possível inferir que é viável uma investigação que contemple estudos sobre NI e dependência de trajetória focada nas estratégias de entrada em mercados internacionais.

DEPENDÊNCIA DE TRAJETÓRIA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Os estudos sobre NI a partir da ótica comportamental desenvolvida na Escola de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977, 2003; Vahlne e Nordström, 1993) possuem, em sua origem, fatores ligados à história das organizações e, consequentemente, suas trajetórias. As decisões que são tomadas em relação ao mercado internacional estão relacionadas a experiências anteriores. Diferentes aspectos vinculam os temas, como: (a) aprendizagem decorrente do gradual envolvimento e comprometimento com o mercado externo; (b) modos de entrada que são adotados em diferentes mercados a partir de trajetórias anteriores; (c) a força das instituições envolvidas, tanto organizacionais como governamentais.

APRENDIZAGEM E COMPROMETIMENTO

Um ciclo de eventos poderia alterar trajetórias das empresas em relação aos mercados em que atuam, segundo Johanson e Vahlne (1977). Os autores perceberam que, de forma gradual e progressiva, as organizações aprendem e se comprometem, ampliando mercados, porém enfrentando dis-

tâncias psíquicas. Esse distanciamento, no entanto, foi revisto pelos autores, posteriormente. Com a aceleração das transformações econômicas e a intensificação das trocas comerciais, a relutância em avançar em mercados está relacionada mais às restrições da própria organização do que de seus gestores, individualmente (Johanson e Vahlne, 2003). Na perspectiva dos autores, a trajetória pessoal dos tomadores de decisão reflete-se nos passos que as empresas assumem em relação ao seu ingresso em mercados estrangeiros. Esta inserção depende, portanto, das relações que esses indivíduos construíram no decorrer de suas vivências pessoais e profissionais e das decisões que tomam a partir de suas experiências.

Assim, pode-se supor que decisões gerenciais relativas a modos de entrada em mercados internacionais, para Johanson e Vahlne (2009), estejam, também, relacionadas à dependência de trajetória. Dela resultaria o embasamento em suas decisões estratégicas, uma vez que se sedimentam em rotinas estabelecidas ao longo do tempo, que implicam diferenciação da organização perante seus competidores. O desenvolvimento de capacidades alicerçadas em recursos permite ao gestor refazer estratégias e redesenhar a configuração do leque de mercados de atuação. As estratégias de entrada em mercados estrangeiros tendem, portanto, a ser afetadas pela própria história das organizações e, com maior intensidade, pela trajetória individual de seus gestores.

MODOS DE ENTRADA E O CAMINHO HISTÓRICO

Os modos como uma organização se dirige ao mercado internacional têm sido estudados sob duas óticas preponderantes: uma racional-econômica (Dunning, 1980, 1988; Root, 1994; Garrido *et al.*, 2006) e outra comportamental, decorrentes de aprendizagem, experiência, comprometimento e relacionamentos como visto no subitem anterior. Na ótica econômica, Root (1994) classifica os principais modos de entrada como: exportação via agentes e distribuidores; licenciamento; subsidiária no exterior; investimento e produção no país estrangeiro; e contratos de serviço. Estas formas de ingresso são influenciadas por fatores de ordem externa (país de destino e de origem) e de ordem interna (organização). O autor menciona que a limitação de recursos pode determinar o modo a ser adotado. No entanto, entre os fatores internos não está explicitada a história da organização ou sua DT.

As capacidades dinâmicas relacionadas aos modos de entrada foram analisadas por Griffith e Harvey (2001). Para eles, os recursos demandados para a inserção internacional, consideram que as capacidades dinâmicas de rearranjá-los derivam de uma análise das características do país de destino e da reconfiguração dos recursos internos e externos que permitam usufruir de oportunidades de mercado. A partir dessa visão, os autores entendem a DT, tanto aliada à RBV, respondendo pela formação e mobilização de recursos internos, como à visão baseada na indústria e no mercado no qual a organização está inserida. Para eles, a percepção da relação entre a trajetória da

organização e de seu mercado permite tomadas de decisão que envolvam estratégias de inserção em mercados internacionais, aliando, portanto, a visão baseada em recursos à abordagem comportamental de inserção internacional. Nesta perspectiva, a dependência de trajetória revela-se como elemento significativo para definições de modos de entrada no exterior. Todavia, mudanças de caminhos não significam apenas olhar para trás. Segundo Cavusgil *et al.* (2010), as empresas possuem motivações de longo prazo ao definirem suas estratégias de entrada em mercados internacionais. Assim, modos de entrada não refletem apenas a forma como a empresa se insere num mercado no exterior. Para Root (1994), uma vez que a empresa se envolve em negócios internacionais, gradualmente altera os modos como administra suas estratégias para chegar aos clientes-alvo. De forma incremental, conforme o autor, a organização faz opções por modos que lhe permitam um maior controle sobre os recursos que proporcionalmente passa a comprometer. Embora Root (1994) não explicita a DT como determinante das formas como a empresa entra e reconfigura sua presença internacional, deixa antever a dependência que decisões anteriores provocam em estratégias futuras.

A FORÇA DAS INSTITUIÇÕES

Os estudos sobre estratégia têm sido desenvolvidos sob dois enfoques principais: a visão baseada na indústria (como Porter, 1986) e a RBV (com destaque para Barney, 1991). Porém, outro enfoque ganha corpo, visando a uma integração de abordagens: a visão baseada nas instituições (Peng, 2002; Peng *et al.*, 2009), que pretende entender a inserção de economias emergentes em negócios globais, incorporando a ótica da Teoria Institucional na formulação de um tripé estratégico, conforme a Figura 2.

De acordo com Peng (2008) os estudos sobre NI usualmente alinhados com os estudos sobre estratégia utilizavam duas perspectivas principais para explicar a forma como empresas buscam mercados estrangeiros: uma comportamental e, outra, racional-econômica. De maneira semelhante como os estudos gerais sobre estratégia tiveram seu escopo ampliado, os estudos sobre NI passaram a ser investigados pela perspectiva institucional (Peng, 2002, 2008; Peng *et al.*, 2009; Sirmon *et al.*, 2011). Tanto a abordagem comportamental sobre NI como a RBV já traziam referências sobre a importância das instituições, tanto organizacionais como nacionais e internacionais. Grant (1996) destaca a relevância dessa perspectiva na formação e na gestão dos recursos das organizações. Johanson e Vahlne (2003) consideram como fatores institucionais os idiomas, as leis e as regulamentações públicas e semipúblicas como influenciadoras nas decisões estratégicas relacionadas aos negócios com clientes de outros países.

Neste espectro ampliado, a DT ganha um sentido ainda mais relevante, porém em níveis distintos: nacionais e organizacionais. Nacionais, tanto dos países de origem como do mercado comprador, influenciam decisões de ingresso em

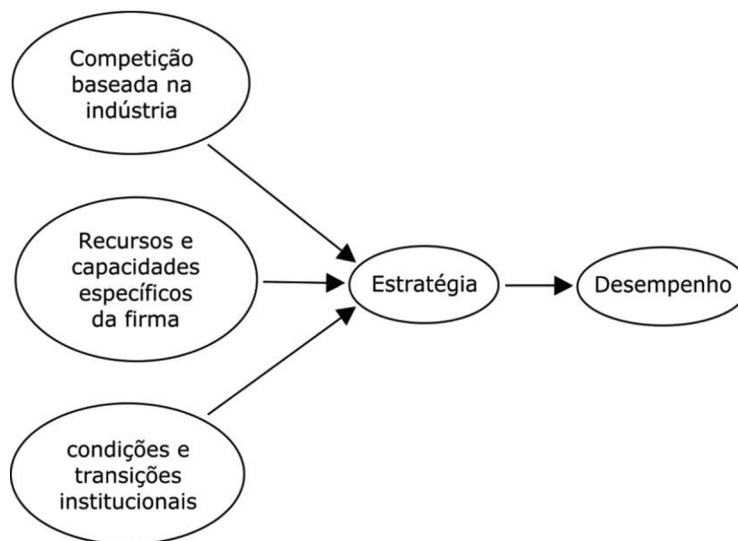


Figura 2 – A visão baseada nas instituições: uma terceira perna no tripé da estratégia.
 Figure 2 – The institution-based view: a third leg of the strategy tripod.

Fonte: Adaptado de Peng *et al.* (2009).

mercados. Por seu turno, a carga institucional da organização e de sua indústria também interfere nas configurações de estratégias de inserção internacional. Para Peng (2008), exemplos da força institucional são as leis *anti-dumping*, regulamentações sobre governança em diversos países e a entrada de países com forte influência institucional, como Índia e China, no cenário do comércio internacional.

Na perspectiva de Meyer *et al.* (2009), as instituições, por seu turno, estão sujeitas a evoluções históricas de caráter mais amplo. Para eles, mudanças oriundas do ambiente externo em países envolvidos diretamente como compradores e vendedores, ou mesmo indiretamente como competidores, podem afetar decisões de modos de entrada em mercados internacionais. A importância do ambiente externo para a gestão de desenvolvimento de competências em empresas brasileiras internacionalizadas foi confirmada em estudo de Borini e Fleury (2011). Para Meyer *et al.* (2009, p. 3), as instituições são "as regras do jogo" e afetam os custos de transação, numa abordagem macroeconômica, como proposto por Williamson (1975). Ainda na visão destes autores, questões como direitos de propriedade e sistemas de informações influenciam nas decisões sobre estratégias de entrada a partir da perspectiva institucional.

A dependência de trajetória pode originar-se de decisões tomadas respondendo à leitura do mercado externo. Contudo, as alterações de conjuntura, apesar de associadas às forças institucionais, podem ser de difícil identificação. Peng *et al.* (2009) citam a, até então, inexplicável falta de inovação na indústria farmacêutica japonesa. Limitações na regulamentação de patentes abriram espaço a competidores estrangeiros, apesar da reconhecida capacidade científica daquele país. Tal lacuna teórica, apontada pelos autores, enseja a proposição de

um modelo que traga luzes sobre a reconfiguração de recursos, afetada pelo ambiente, tanto industrial quanto institucional, a partir da dependência de trajetória da organização em suas estratégias de inserção internacional.

PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL

Para Peng (2008), discutir a visão baseada nas instituições em negócios internacionais ganha relevância com a inserção de nações emergentes na competição global. É admissível, portanto, que, em se tratando de fenômenos multifacetados que alinhavam diferentes ambientes industriais e institucionais, a compreensão da dinamicidade da mobilização de recursos e a capacidade de coordená-los (Teece *et al.*, 1997) sejam discutidas.

Sendo a história da organização uma herança que se revela um bem intangível, reflete-se no estoque de rotinas e recursos que são capazes de gerar vantagens competitivas sustentáveis (Barney, 1991). No modelo proposto, a dependência de trajetória anterior da organização e de seus gestores influencia a configuração de recursos, tanto tangíveis como intangíveis, bem como suas capacidades, de maneira dinâmica (Teece *et al.*, 1997).

A complementaridade entre as visões baseadas na indústria, nos recursos e nas instituições torna-se mais evidente ao se tratar negócios internacionais. Embora já venham sendo tratados de maneira mais estreita, a interface desses elementos através da dimensão temporal vem contribuir para que os estrategistas se decidam diante de situações críticas, sem desconsiderar elementos que vinculam a organização ao seu passado ou que venham a trazer novos fatores de enraizamento para decisões futuras, no que esse modelo pretende contribuir.

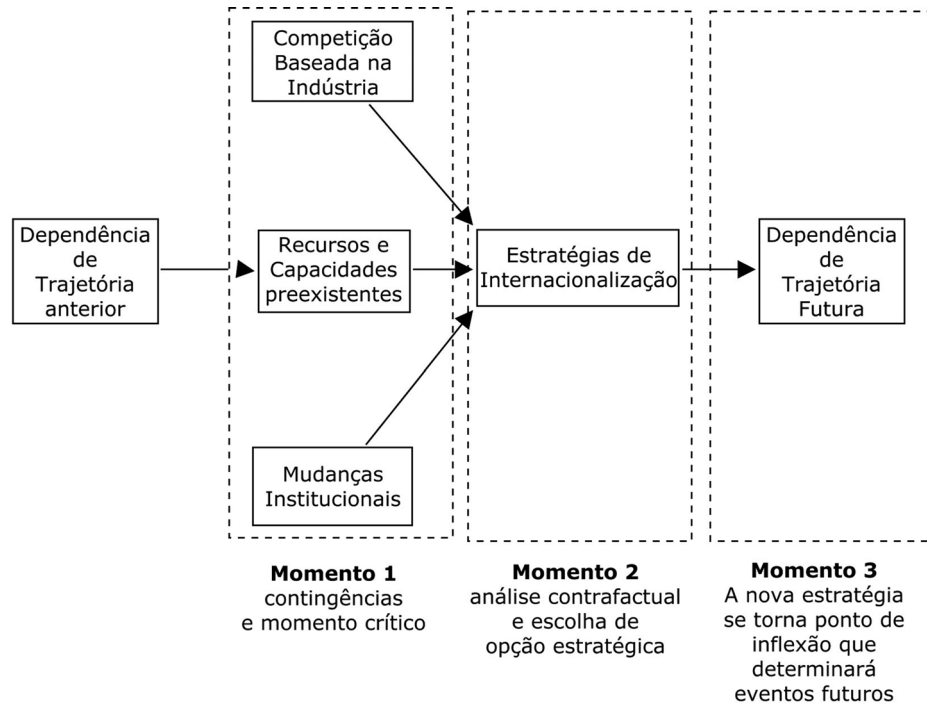


Figura 3 – Modelo integrador da dependência de trajetória às estratégias de internacionalização.
 Figure 3 – Model integrating path-dependency to internationalization strategies.

Fonte: Os autores, com base em Peng *et al.* (2009) e Mahoney (2000).

A DT é elemento na formulação do tripé de estratégia proposto por Peng (2002) e ampliado por Peng *et al.* (2009), embora não esteja explícito em seu modelo transcrito na Figura 2. Ao trazê-lo, especificamente, para a compreensão das estratégias de internacionalização e relacioná-lo à DT, faz-se necessário que se integre à perspectiva de Mahoney (2000), como proposto na Figura 3.

As decisões anteriores, portanto, estão vinculadas à própria história da organização. Elas prevaleceram e determinaram a trajetória até que surgisse uma situação crítica, que exigisse uma reflexão mais profunda sobre os rumos da organização. No modelo proposto, portanto, tais legados antecedem o Momento 1. Ao deparar-se com um momento crítico (*critical juncture*), proveniente do ambiente externo ou de alterações em seus recursos, ou ainda de mudanças institucionais de diferentes ordens decorrentes de eventos interconectados, os gestores precisam enfrentar contingências. Em se tratando de estratégias de internacionalização, as facetas dos desafios que lhes são impostos exigem deles percepções ampliadas, que lhes possibilitem delinear a origem das mudanças, estudar como situações similares foram tratadas no arcabouço de sua história e enfrentá-las diante do cenário que se construiu nas três esferas do tripé estratégico (Peng, 2002, 2008; Peng *et al.*, 2009).

Uma vez cientes das contingências, uma possível mudança de rumo passa a ser questionada. No Momento 2, a

alteração de cenário provoca reflexões sobre as estratégias nos modos de entrada em mercados internacionais adotadas e as alternativas que surgem. Por meio de uma análise contrafactual (*couterfactual analysis*), o gestor, apoiado em seu histórico individual, aliado ao da organização, redesenha a trajetória da firma. Essa análise envolve avaliar a configuração atual e uma possível redefinição de recursos para enfrentar um nível diferente de comprometimento com os diversos mercados e os modos de entrada que possam surgir como alternativos.

No Momento 3, essas alterações marcam um ponto de inflexão, do qual dependerá a trajetória futura, por vezes rompendo com modelos preexistentes. Este ponto assinala uma nova ocorrência contingencial (*contingency*), que estará desvinculada de acontecimentos anteriores, mas que reforçam eventos que venham a ocorrer, provocando uma nova DT. Para Teece *et al.* (1997), citando Ghemawat (1991), em diversos pontos de sua trajetória, os gestores comprometem-se com certos domínios de competências. Assim, o Momento 3 marca um novo rumo à organização, que já não se vincula à trajetória anterior, mas mantém influência no novo caminho da firma, determinando um novo repertório de competências que influenciarão decisões estratégicas, até que novos momentos críticos se apresentem e demandem análises contrafactuais.

Esse modelo, no entanto, necessita ampliações. Em se tratando de uma proposta de modelo integrador de concepções sobre estratégias na área internacional, ora embasadas

em decisões passadas, ora impondo mudanças de rotas que marcam novos pontos de inflexão para as organizações, abre-se espaço para discussões. Entre elas, a gestão do conhecimento diante da aprendizagem que se faz necessária para gerenciar novas rotinas. Ainda, o comprometimento com determinados mercados, em função de realinhamentos estratégicos vinculados a alterações de modos de entrada, merece ser estudado de forma mais específica. Tais reconfigurações de recursos relacionados a mercados externos implicam rearranjos de rotinas e capacidades, que forçam o gestor a readequar sua arquitetura de competências (Mills *et al.*, 2003), principalmente por envolverem o cenário externo (Vasconcellos *et al.*, 2011). Retomando o tripé estratégico de Peng (2002), há espaços para investigar como interagem instituições, indústria e recursos e como essa interação impacta as decisões que estabeleceram pontos de inflexão no passado e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A aceleração das mudanças que caracteriza as últimas décadas, tanto de ordem econômica como social, tem trazido desafios cada vez mais frequentes aos tomadores de decisão e estrategistas envolvidos com NI. Reconfigurações estratégicas são frequentes e demandam recursos de toda ordem. Os recursos tangíveis e intangíveis (Barney, 1991), aliados a capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997), estão atrelados à trajetória experiencial das organizações, tanto na geração como na coordenação de tais elementos. A DT, percebida em estudos econômicos e conduzida às ciências sociais aplicadas, torna-se mais relevante quando a visão baseada nas instituições é trazida à discussão.

No entanto, num cenário em que países tomam espaço na produção industrial de forma acelerada e em que os meios de comunicação transmitem informações de maneira instantânea, compete aos estrategistas perceberem, como proposto por Mahoney (2000), o instante em que o momento crítico se impõe, exigindo-lhe que interrompam trajetórias que deram certo até ali. Análises contrafactuais devem ser feitas aliando visões baseadas nos recursos, no mercado e, cada vez mais, nas instituições envolvidas, tanto de caráter local como internacional, para que as contingências sejam enfrentadas rapidamente e de maneira eficaz.

Entender a origem dos recursos existentes, determinados por decisões anteriores que alteram a rota da organização, colabora no desenvolvimento de novas capacidades (Kor e Mahoney, 2005). Portanto, a leitura da trajetória da organização, aliada à trajetória do tomador de decisão, é capaz de gerar soluções mais adequadas, principalmente quando interpretadas com luzes sobre os recursos internos, sobre o mercado de atuação e sobre as forças institucionais que o regem e possam vir a interferir em trajetórias futuras. Assim, sem simplificar ou generalizar o enlace histórico da organização, é possível aludir que a DT pode tanto comprometer como promover a disponibilidade e o uso de recursos pela organização.

A capacidade gerencial do gestor, portanto, envolve sua trajetória individual e lhe permite ler o cenário de forma ampla, bem como o histórico da organização. A capacidade de mudar depende dessa leitura, pois envolve mobilização de recursos de toda ordem, em diversas posições geográficas, em múltiplos cenários institucionais. A percepção dos gestores e a maneira como eles lidam com as mudanças são fatores fundamentais para a análise destas alterações, uma vez que os gestores são nodos que conectam os fluxos de mudanças (Rezende, 2002). É possível inferir-se, portanto, que a gama de espaços institucionais em que a empresa internacionalizada atua tanto pode gerar vantagens para perceber mudanças que tomam forma num mercado e podem espalhar-se por outros, como também a obriga a estar atenta a transformações que rapidamente podem tornar suas posições vulneráveis, prejudicando trajetórias futuras.

O objetivo desse artigo, de expor aos teóricos que trouxessem novas vias de interpretação das relações existentes entre mudanças estratégicas de internacionalização, principalmente a partir da dependência de trajetória através de um modelo, foi atingido. Ao resgatar as origens das discussões sobre dependência de trajetória e lê-las sob a ótica dos negócios internacionais, foi possível ampliar a visão baseada em recursos, haja vista ser a história da organização um recurso intangível de replicação impossível. Paralelamente, trazer a discussão da DT para analisar os modos de entrada em mercados internacionais contribuiu para trazer novas lentes que podem auxiliar na interpretação de eventos futuros.

Tal modelo não tem a intenção de encerrar discussões. Ao contrário, procura apontar possíveis caminhos, como, por exemplo, a relação existente entre mudanças institucionais que propiciaram alterações de trajetória. Definir quais foram essas mudanças em determinados cenários pode cooperar no entendimento de como as reconfigurações estratégicas foram delineadas e como o conhecimento foi gerido no processo. Estudos empíricos, relacionando tais movimentos às mudanças de cenário mundial, nacional e industrial, podem contribuir para que, em situações semelhantes, os fatores mais precisos sejam avaliados. A partir do modelo, pesquisas quantitativas podem vir a servir de âncora a políticas de estado para enfrentar mudanças provocadas por alterações institucionais de ordem global complementando, assim, o enlace do modelo proposto ao tripé estratégico de Peng (2002), ao permitir avaliar o desempenho internacional das organizações em diferentes indústrias e meios institucionais.

A interface entre negócios internacionais e a dependência de trajetória pode, também, contribuir em outros temas. Pesquisas que envolvam os custos de transação decorrentes de fenômenos institucionais carecem de avanços, segundo Meyer *et al.* (2009). Trazer esses estudos, com foco nas exportações originadas em países emergentes, pode contribuir nas decisões de modos mais adequados de entrada em mercados internacionais, principalmente em contextos com fortes influências institucionais.

REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K.R. 1987. *The concept of corporate strategy*. 3ª ed., Homewood, Irwin, 132 p.
- ARTHUR, W.B. 1989. Competing technologies, increasing returns, and lock-in historical events. *The Economic Journal*, 99(394):116-131. <http://dx.doi.org/10.2307/2234208>
- BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1):99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BARNEY, J. 1995. Looking inside for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9(4):49-61.
- BARNEY, J.; KETCHEN, D.; WRIGHT, M. 2011. The future of resource-based theory: revitalization or decline. *Journal of Management*, 37(5):1299-1315. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310391805>
- BARNEY, J.; WRIGHT, M.; KETCHEN, D. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27:625-641. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700601>
- BEBCHUK, L.A.; ROE, M.J. 2011. *A theory of path dependence in corporate governance and ownership*. Disponível em: http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=192414. Acesso em: 23/06/2011.
- BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. 2011. Development of non-local competences in foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Business Review*, 23:106-119. <http://dx.doi.org/10.1108/09555341111098017>
- CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R. 2010. *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo, Pearson, 510 p.
- COLLINS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. 1995. Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4):118-128.
- CYERT, R.M.; MARCH, J.G. 1963. *A behavioral theory of the firm*. New York, Prentice Hall, 332 p.
- DAVID, P. 1985. Clio and the economics of QWERTY. Disponível em: http://www.vwl.uni-mannheim.de/stahl/!van/fss07/Literature/09_LockIn/DavP_clieqw.pdf. Acesso em: 23/06/2011.
- DUNNING, J.H. 1980. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 2(3):9-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490593>
- DUNNING, J.H. 1988. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1):1-31. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490372>
- FOSS, N.J. 1997. *Resources, firms and strategies: a reader in the resource-based perspective*. Oxford, Oxford University Press, 378 p.
- GARRIDO, I.L.; LARENTIS, F.; ROSSI, C.A.V. 2006. Orientação para o mercado externo, estratégias de entrada em mercados internacionais e performance internacional: proposições para um modelo conceitual. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 2(3):63-73.
- GRANT, R.M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter):109.
- GRIFFITH, D.A.; HARVEY, M.G. 2001. A resource perspective of global dynamic capabilities. *Journal of International Business Studies*, 32(3):597-606. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490987>
- HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H.W. 2007. The role of path dependency and managerial intentionality: a perspective on international business research. *Journal of International Business Studies*, 38(7):1055-1068. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400326>
- JARZABKOWSKI, P. 2002. *Strategy as practice: recursiveness, adaptation and strategic practices in use*. Birmingham, Aston Business School, 35 p.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1):23-32. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. 2003. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1):83-101. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023219207042>
- JOHNSON, J.; VAHLNE, J.E. 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40:1411-1431. <http://dx.doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. 1975. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, 12(3):305-322. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- KOR, Y.Y.; MAHONEY, J.T. 2005. How dynamics, management, and governance of resource deployments influence firm-level performance. *Strategic Management Journal*, 26(5):489-495. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.459>
- KRUGMAN, P. 1991. History and industry location: the case of manufacturing belt. *The American Economic Review*, 81(2):80-83.
- MAHONEY, J.T. 2000. Path dependence in historical sociology. *Theory and Society*, 29(4):507-548. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1007113830879>
- MAHONEY, J.T.; PANDIAN, R. 1992. The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5):363-380. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- MEYER, K.E.; ESTRIN, S.; BHAUMIK, S.K.; PENG, M.W. 2009. Institutions, resources and entry strategies in emerging economies. *Strategic Management Journal*, 30(1):61-80. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.720>
- MILLS, J.; PLATTS, K.; BOURNE, M. 2003. Competence and resource architectures. *International Journal of Operation & Production Management*, 23(9):977-994. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570310491738>
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Washington, Library of Congress, 437 p.
- PENG, M.W. 2002. Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19:251-267. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1016291702714>
- PENG, M.W. 2008. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39:920-936. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400377>

- PENG, M.V.; SUN, S.L.; PINKHAM, B.; CHEN, H. 2009. The institution-based view as a third leg for a strategy tripod. *Academy of Management Perspectives*, 23(3):63-81. <http://dx.doi.org/10.5465/AMP.2009.43479264>
- PORTER, M. E. 1986. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro, Campus, 419 p.
- REZENDE, S.F.L. 2002. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração*, 37(1):39-50.
- ROOT, F.R. 1994. *Entry strategies for international markets*. San Francisco, Jossey-Bass, 269 p.
- SIRMON, D.G.; HITT, M.A.; IRELAND, D.; GILBERT, B.A. 2011. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. *Journal of Management*. 37(5):1390-1412. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310385695>
- SYDOW, J.; SCHREYÖGG, G.; KOCH, J. 2009. Organizational path dependence: opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4):689-709. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>
- TEECE, D.J.; PISANO, G.; SHUEN, A. 1997. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal (1986-1998)*, 18(7):509-533.
- VAHLNE, J.E.; NORDSTRÖM, K.A. 1993. The internationalization process: impact of competition and experience. *The International Trade Journal*, 7(4):11-24.
- VASCONCELLOS, S.L.; HEXSEL, A.E.; MIGOWSKY, S.A., GARRIDO, I.L. 2011. Jogando na arena global: uma pequena empresa e suas estratégias de internacionalização. In: ENANPAD, XXXV, Rio de Janeiro, 2011. *Anais...* Rio de Janeiro, p. 1-17.
- WILLIAMSON, O. 1975. *Markets and hierarchies, analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization*. Glencoe, Free Press, 286 p.

Submetido: 15/11/2011

Aceito: 16/07/2012

SÍLVIO LUÍS DE VASCONCELLOS

Instituição Evangélica de Novo Hamburgo
Rua Frederico Mentz, 626, Hamburgo Velho
93525-360, Novo Hamburgo, RS, Brasil
Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

CYNTHIA VILASBOAS CALIXTO,

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

IVAN LAPUENTE GARRIDO

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil

YEDA SWIRSKI DE SOUZA

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Av. Unisinos, 950, Cristo Rei
93022-000, São Leopoldo, RS, Brasil