

ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS: APLICAÇÃO, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

INTERNATIONAL STRATEGY OPERATIONS: APPLICATION, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Adriana Troczinski Storti

Doutoranda em Administração – Unisinos

Professora, Pesquisadora e Coordenadora Curso de Administração Comércio Exterior
Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – Campus de Erechim
adrianas@uri.com.br

RESUMO

Compreender cenários internacionais, planejar, implementar e controlar estratégias eficazes é um desafio para Administradores nos dias atuais. Perceber desafios de mercado, tecnologias e forças diversas que podem influenciar nos negócios exige atenção de empresas e países. Conceitos sobre estratégia e estratégias internacionais existentes na literatura são foco de levantamento neste estudo, voltando-se especialmente para a estratégia de operações internacionais, suas especificidades e explanação de alguns casos brasileiros. Tendo como base pesquisa em obras conceituadas, sites, estudos de diferentes níveis sobre o assunto, busca-se contribuir na compreensão deste tema, apresentando algumas características, oportunidades e desafios que podem ser vivenciados por empresas que optarem por esta alternativa de ação. Percebe-se a escassez de estudos a respeito, bem como a relevância do tema, já que vê-se um número crescente de empresas que vem utilizando esta metodologia, em sua maioria, empresas multinacionais.

Palavras-chaves: Estratégia. Estratégias internacionais. Operações.

ABSTRACT

Understand international scenarios, plan, implement and control efficient strategies is a challenge for Administration nowadays. Perceive market challenges, diverse technologies and forces which may influence business demand attention of companies and countries. Concepts of strategy and international strategies existing in the literature are focus of survey in this study, reporting specially to strategy of international operations, its specificities and explaining some Brazilian cases. Having as a basis survey in appraised literature, sites, studies in different levels about the subject, it tries to contribute in the comprehension of this subject, presenting some characteristics, opportunities and challenges that may be lived deeply by some companies that adopt this alternative of action. It is perceived the scarcity of studies in this respect and the relevance of the subject, as it is seen a increasing number of companies that has been using this methodology, mainly multinational companies.

Key-words: Strategy. International Strategies. Operations.

INTRODUÇÃO

A aproximação de mercados oriunda de modelos econômicos mais liberais proporciona às organizações novos espaços de competição, conseqüentemente novos competidores, com características distintas.

Perceber e utilizar-se destes cenários internacionais para atividades empresariais lucrativas tem-se tornado acima de tudo, desafios gerenciais, na amplitude de informações necessárias, competências, tecnologia, serviços e produtos.

Explanam-se no atual momento sobre diferentes tipos de estratégias que podem e são adotadas por organizações neste contexto, na busca da lucratividade, e em muitos casos, busca da sobrevivência.

Pequenas e médias empresas brasileiras têm mostrado crescente participação em número de empresas participantes de estratégias exportadoras. Utilizando-se muitas vezes de metodologias conjuntas ou ainda de atividades exportadoras simplificadas (Como Exporta Fácil dos Correios), buscam mercados mais próximos para desenvolver e aplicar suas primeiras ações externas (comprovando conhecimentos expostos pela Escola de Uppsala). Já empresas de maior porte são segmentadas a partir de suas características e estratégias em mercados internacionais, oriundas do desempenho de diferentes operações, abrangência e profundidade. Estratégias planejadas e com maior amplitude geográfica são aplicadas, assim como o desenvolvimento de atividades integradas na cadeia, verticalizadas ou não, mas com objetivos de aproveitar oportunidades do mercado mundial, dada em diferentes proporções, em diferentes mercados.

Compreender este contexto e as estratégias utilizadas pelas empresas atuantes permite aos profissionais e pesquisadores da área da Administração não só uma visão das oportunidades que podem ser vivenciadas por muitos, mas os desafios que se expõem na preparação e qualificação destas empresas e futuros participantes.

Considerando os avanços tecnológicos conquistados e a visão sistêmica de processos que deve permear na gestão empresarial, há um grande número de organizações que podem participar deste cenário internacional; seja ela pequena, média

ou grande, do Brasil ou exterior. O que pode proporcionar ou alavancar estas ações são decisões gerenciais; e é para estas que precisa-se estar apto, na aplicabilidade de estratégias eficazes.

Este artigo busca apresentar um referencial teórico sobre a estratégia de operações internacionais, no objetivo de proporcionar aos leitores uma visão geral sobre o tema, sua aplicabilidade no contexto atual. Utilizando-se de pesquisa bibliográfica – estudos diversos, artigos, dissertações, dados estatísticos oficiais e sites nacionais e internacionais, busca-se um apanhado geral sobre este tipo de estratégia que ganha destaque no Brasil e no Mundo, utilizadas especialmente por empresas conhecidas como EMN's – empresas multinacionais.

A primeira parte deste artigo preocupa-se em explicar sobre o que é estratégia, e estratégias internacionais. Dentre estas diversas alternativas, apontam-se classificações de empresas atuantes e números sobre o panorama brasileiro que reflete destas estratégias, e que tende a alavancar outras. Na parte terceira explana-se sobre as estratégias de operações internacionais, principal foco do artigo, onde procura-se apontar conceitos, dificuldades e oportunidades às empresas que desta tipologia se aplicam. Por ser também um tema ainda novo na maioria das regiões do Brasil, onde percebe-se na utilização números principiantes, este artigo tem uma função acima de tudo, educativa.

O último capítulo apresenta casos brasileiros, no objetivo de tornar mais próximo dos leitores situações reais já vivenciadas. Expõem-se dados sobre algumas empresas do Brasil, segmentadas em setores com ampla competição internacional.

Nas conclusões deste artigo apontam-se as limitações de estudos encontrados até o momento, indicação de novas áreas e temáticas a serem investigadas, na tentativa de contribuir com futuras atividades desta natureza.

1 ESTRATÉGIA E ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Chandler (1962 apud BESANKO, 2004) já apontava para estratégia como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa¹, juntamente com a adoção de cursos de ação e a alocação de recursos necessários. Estes conceitos sobre estratégia vem ganhando destaque e se aprimorando com o passar do tempo de acordo com a abordagem usada. Kotler (1996), na aplicação de conceitos dirigidos especialmente ao marketing, relaciona estratégia ao planejamento estratégico de uma organização, onde o ajustamento – *fit* – entre os objetivos, recursos organizacionais e oportunidades de mercado devem ocorrer, e a estratégia tende a contribuir nesta execução.

Já Porter (1989) especifica vantagem competitiva, que relativa a posicionamento em custo ou diferenciação, tem relação direta com estratégia, estabelecendo condições para sua execução. Hamel (1996) aponta uma visão mais crítica ao planejamento estratégico, indicando como outros autores mais recentes, uma tendência de não-flexibilidade, regras simplificadoras, o que vai contra a necessidade do contexto atual da aplicação de estratégias. Têm-se então, uma corrente que busca provar a importância, flexibilidade e rapidez necessária para diferentes estratégias nos dias atuais.

Mintzberg (1998) utiliza de diferentes metodologias para mostrar em seus estudos que estratégia depende muito da forma que a empresa olha seu futuro, o que quer para sua organização. E apresenta a estratégia como um plano, emergente, realizada, não-realizada e posição. A partir destas escolhas, a empresa pode tomar diferentes rumos, como mostram outros autores em uma perspectiva histórica sobre estratégia, aliando visão de ambiente interno e externo, curva de experiência, análise de portfólio, entre outras que contribuem para o pensar estratégico de uma organização.

Besanko (2004) volta-se para explicar sobre estratégia em uma visão mais econômica, também muito válida para os dias atuais. Justifica esta limitação em suas obras, mas já salienta inicialmente que estratégia pode ser estudada na perspectiva dos jogos matemáticos, da psicologia, ciência política e até antropologia. Isto mostra a relevância que o tema vem ganhando, já que muitos autores também apontaram o nascimento da estratégia aliada a decisões de batalhas, em tempos de guerra, no passado.

¹ Utilizar-se-á o termo empresa para representar neste artigo, as organizações de um modo geral, independentemente de sua classificação em contrato social.

Besanko apresenta afirmações sobre estratégias de imitar/seguir, riscos, incertezas, onde não há uma “lista para o sucesso das estratégias”. Isto remete a uma clara visão de o contexto externo ganha força com o passar dos anos, onde táticas e políticas protecionistas tendem a reduzir-se (ou modificar-se dos padrões iniciais), exigindo cada vez mais, análises gerenciais eficientes.

Fronteiras da empresa, análise de mercados e concorrência, posicionamento e dinâmica, e organização interna são apontados por Besanko como temas de grande abrangência e importância para a formulação/implementação de estratégias empresariais.

Prahalad e Hamel (1994) apontam novas críticas aos estudos já existentes sobre estratégia e mostram preocupação com a aplicação destes conceitos, gerando valor, por ora limitados, às empresas e suas atividades. Apresentam novas tendências que fazem parte do cenário empresarial e que devem ser relevantes na formulação de estratégias, como fusões e aquisições, menos protecionismo, mudanças tecnológicas, blocos econômicos e conseqüente competição global, tendência de personalização de produtos/serviços. Paralelo a isto, a desintegração da indústria também ganha destaque, exigindo pensamento e ações dos gestores em contextos muitas vezes, ainda pouco conhecidos.

Porter (1999) também apresenta a análise das cinco forças, visto atualmente como uma ferramenta de análise empresarial de grande contribuição, onde analisam-se concorrentes, força e poder de barganha de fornecedores e consumidores, barreiras de entrada e incidência/tendência de produtos substitutos. Estas instâncias são importantes na definição de estratégias, já que exigem um olhar mais profundo em cada um destes elementos, e nas escolhas a ser adotadas.

Percebe-se claramente que os conceitos sobre o tema ganham complementos a partir da visão de diferentes autores e seus contextos de estudo. Objetivamente o cenário externo e seus participantes, competidores, ameaças e oportunidades devem fazer parte das estratégias atuais, considerando a abertura política e econômica propiciada por vários países em maior ou menor grau.

1.1 ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

Como visto anteriormente diferentes conceitos e abordagens são dadas à estratégia. Cabe salientar que estes autores não limitam estes conceitos em nacional ou internacional, permitindo então a aplicabilidade em qualquer mercado, para qualquer produto/serviço, desde que acordo com suas especificidades.

Porém, a literatura já aponta estudos sobre diferentes modalidades que explicam com maior profundidade, aplicações em diferentes países, ou com diferentes países.

Makino, Isobe e Chan (2004) já demonstraram e comprovaram o “efeito país”, na indicação de que em ambientes menos estáveis – países menos desenvolvidos- o efeito país é ainda maior, refletindo na preocupação de estratégias efetivas em diferentes locais. Ou seja, dependendo do país, a escolha destes locais, aliado às suas características particulares, pode-se encontrar maiores ou menores dificuldades de atuação.

Assim, agir em cenários internacionais nem sempre tem sido uma tarefa fácil. A Escola de Uppsala² tem demonstrado que empresas procuram atuar inicialmente em países mais próximos, com culturas mais semelhantes e barreiras de entrada reduzidas ou conhecidas, facilitando as negociações. Já para a Escola Nórdica³ “a internacionalização ocorre como um processo em que se destaca uma seqüência de etapas, do início das atividades de exportação até a instalação de plantas industriais no exterior.”(PAIVA e HEXSEL, 2005, p. 75). Estas escolas contribuem para a compreensão de algumas escolhas de ações em mercados externos, servindo também como orientações aos demais atuantes, conforme Melin (1992 apud Id).

Rezende (2006 apud GEHLEN, 2008) ressalta no entanto que o modelo de Uppsala perde valor explicativo quando trata-se do estudo de grandes empresas, onde encontram-se diferentes operações espalhadas por diversos países. Surgem as indagações sobre o comportamento das empresas multinacionais, por meio de estudos de Coase (1937), Buckley e Casson (1976), Hymer (1960), Kindleberger (1969), Caves (1971), McManus (1972) e também Williamson (1975) sobre custos de transação. (apud Op cit.)

Dunning (1980 e 1988 apud GEHLEN, 2008) integra algumas teorias existentes até o momento e apresenta novos conhecimentos, afirmando que quando uma firma decide iniciar a produzir no exterior, deve possuir vantagem competitiva específica sobre

² Discutida a partir do trabalho de Johanson e Vahlne (1977).

³ Também conhecida como paradigma eclético, trazido por Anderson e Gatignon (1986) e Dunning (1988).

seus competidores. Com esta, irá internalizar a produção através de Investimento Direto Externo, se perceber que essa é a solução mais adequada. (Ressalta que há outros meios, como licenciamento). Deve haver também interesse econômico em introduzir a produção no exterior, buscando capturar os benefícios econômicos existentes em diferentes locais.

Este autor também classifica o investimento direto das empresas multinacionais em quatro tipos, de acordo com seu objetivo principal: recurso, mercado, especialização, comércio (trade) e distribuição.

O padrão de competição internacional difere de uma indústria para outra. Porter (1986) já classificava as empresas e suas estratégias internacionais em mult-domésticas e globais. Na primeira denominação, a competição em cada país ou em um pequeno grupo de países é independente da competição em outros países. Já na estratégia global, a posição de competição em um país é afetada, significativamente, pela sua posição em relação aos outros, e vice-versa.

Rabelotti (2003) aponta em seus estudos a estratégia de distritos industriais presentes na Itália, modelo este que aliado a uma cultura receptiva local, tem propiciado a aproximação de empresas em prol de objetivos comuns, e especialização local. Explana sobre a região de Riviera del Brenta, e as vantagens de operar conjuntamente fabricando calçados e enviando para outras empresas que se encarregam da comercialização e distribuição, atuando então com estratégias entre empresas da mesma cadeia produtiva.

Modelos de aproximação também são apresentados em estudos diversos sobre consórcios, entre eles de exportação, que em muitos casos mesmo sem registros formais, preocupa-se em objetivos conjuntos, integrados, em diferentes ações.

As alianças e suas tipologias vêm sendo frequentemente utilizadas em estratégias empresariais no momento, entre clientes, fornecedores, e até mesmo, concorrentes. Compreender as vantagens e riscos de cada modalidade de aliança é uma necessidade, já que esta estratégia pode permitir ganhos significativos em questões de participação de mercado, acesso a tecnologia, ganhos de escala, entre outros.

Dentre estas tipologias de alianças podem ser citados: Joint-ventures, fusões, aquisições, empreendimentos formais ou informais, segundo Yoshino e Rangan (1996). Nas joint-ventures ocorre uma aproximação com objetivo único definido, na fusão duas ou mais empresas tendem a agrupar-se, e ainda na aquisição onde ocorre a compra de

alguma firma, os autores reforçam a importância e mudanças que decorrem destes processos, ocorrendo em números significativos em diversos países. Empreendimentos formais ou informais são ações de cooperação, realizadas de formas diversas entre empresas com objetivos comuns. Em várias destas tipologias mantém-se a autonomia das empresas participantes.

2 ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

O capítulo anterior preocupou-se em apresentar alguns conceitos sobre estratégia e estratégias internacionais, apontando ainda que de forma simplificada as diversas modalidades que as empresas podem adotar em suas ações no exterior. Nota-se que nem sempre há um compromisso formalizado, e que todas devem ser muito bem planejadas antes da etapa de implementação.

Nesta seção objetiva-se explicar sobre uma destas estratégias, a de operações no exterior. De Toni e Forza (1992 apud PAIVA E HEXSEL, 2005) denomina CVO – Cadeia de valor de operações, que modifica, em termos, a clássica definição de Porter (1986) acrescentando a atividade de pesquisa e desenvolvimento de produtos como atividade básica e excluindo as atividades de marketing e vendas, já que, segundo eles não ficam sob responsabilidade da gestão de operações.⁴

Estas atividades (P&D, fornecimento, produção, distribuição e serviços) variam desde a configuração e coordenação locais até as globais, influenciando nas atividades secundárias, como sistemas gerenciais e tecnologias. Conforme a tecnologia empregada a configuração e coordenação pode ser distinta, podendo ser centralizada ou dispersa.

Quem descreve conceitos sobre configuração e coordenação inicialmente é Porter (1986). A primeira busca identificar as maneiras/formas que as empresas apresentam suas atividades da cadeia de valor ao redor do mundo. E na coordenação, têm-se a visão internacional, analisando como são gerenciadas em diferentes países.

Shi e Gregory (1998 apud GEHLEN, 2008) destacam as novas tecnologias de informação e sua importância para a eficiência e eficácia das operações internacionais.

⁴ Utiliza-se o termo gestão a partir da aplicabilidade deste pelos autores e trabalhos citados.

Estas, possibilitaram novas formas de agir sobre o sistema de produção e distribuição internacional, baseado em redes de empresas, e exigindo compreensão e atenção quanto à natureza do sistema de manufatura, competências necessárias e consequências para a competição das empresas.

Isto se dá em função do processo de internacionalização de empresas. Root (1994) já apontava para conjunto de operações que tendem a facilitar o estabelecimento de vínculos entre empresas e mercados, em um processo crescente de envolvimento e projeção internacional. (Apud Gehlen, 2008)

Dunning (2001) explana sobre Penrose (1959) e Bain (1956) e suas contribuições sobre internacionalização, buscando explicar as atividades das empresas fora do seu país de origem, e os investimentos direto externo (IDE). As primeiras tentativas voltaram-se para as razões que levaram estas empresa a agir em outros mercados, e apontou-se vantagens monopolísticas, necessidade de reduzir conflitos, busca de maior retorno sobre investimento realizado, e sair das falhas de mercado. (HYMER, 1960; HEMAIS, 2004 Apud GEHLEN, 2008).

Hymer (1960 apud Op cit.) distingue introdução, crescimento e maturação de produtos, e a oportunidade de colocação de produtos distintos em diferentes mercados, de acordo com o ciclo de vida destes.

Os benefícios que uma empresa pode conseguir com uma rede de plantas internacionais são alvo de estudos de Ferdow (1997 apud GEHLEN 2008), e vão desde os mais tangíveis – redução de custos, acessos a novas fontes de recurso, mão-de-obra), até os mais intangíveis, como atração global de talentos.

Segundo este, gerenciar rede de plantas internacionais é um grande desafio, e considerando isto, apresenta classificação de subsidiárias em seis tipos distintos: *lead*, *contributor*, *server*, *offshore*, *outpost* e *source*. Nestas classificações percebe-se então que uma subsidiária pode ser útil a empresa matriz de diferentes formas, contribuindo com melhores desempenhos internacionais. Destaca-se a competência gerencial necessária e a importância do ambiente nacional onde a planta está inserida.

3 CASOS BRASILEIROS NA GESTÃO DE OPERAÇÕES INTERNACIONAIS

Pelo fato da cultura de internacionalização brasileira ser considerada recente, oriunda intensificamente da adoção de políticas liberais a partir dos anos 90, vê-se ainda poucos estudos na área de operações internacionais. Também não são muitos os estudos sobre empresa multinacionais brasileiras, mas há uma tendência crescente destas aplicações em âmbito internacional. Um relatório da Unctad (apud GEHLEN 2008) aponta que há aproximadamente 45 empresas em 2007 com atividades produtivas fora do país, e estas são derivadas de diferentes setores.

Paiva e Hexsel (2005) apresentam estudos em quatro empresas brasileiras nas estratégias de operações internacionais utilizadas. Mostram que nos estágios iniciais de internacionalização as empresas tendem a buscar aprendizagem, e nos estágios mais avançados vê-se decisões de operações orientadas por escolhas estratégicas, baseadas em expansão geográfica, escala, mercados e custos e aprendizagem.

O Quadro 1 apresenta objetivamente os dados encontrados nos estudos destes autores, apresentando as diferentes alternativas adotadas pelas empresas em mercados externos.

Empresa	Fornecedor	Produção	P&D	Logística
Muri	Local	Local	Busca Aliança	Aliança
Azaléia	Verticalizado	Muitas plantas locais	Início-local	Centros de Distribuição internacionais
Embraer	Ampla rede	Planta única	Parcerias com empresas internacionais	Unidades de serviço no exterior
Marcopolo	Local	Local	Centralizada	Integrada-Customizada

Quadro 1 – Resumo das atividades de empresas brasileiras estudadas

Fonte: A autora baseada nos estudos de Paiva e Hexsel (2005)

Este estudo não teve por objetivo apontar a melhor estratégia, e sim, as diversas formas de atuar com outros mercados, onde por meio da visualização e compreensão de oportunidades lucrativas, ações gerenciais podem ser tomadas em prol destas aproximações diversas. Assim como há empresas que buscam diversos participantes, há

outras que tendem a limitar-se mais e centralizar atividades. Isto dependerá também das políticas definidas por cada firma, seu ambiente e suas competências, mas deve ser reavaliada com certa frequência, juntamente com demais estratégias nacionais.

Gehlen (2008) estuda a empresa WEG Motores S.A, e descreve a vocação internacional da empresa que poucos anos após sua fundação já realizava suas atividades de exportação, e a partir da década de 90 instala suas primeiras filiais de vendas fora do Brasil. A partir de 2000 entra em uma nova fase de internacionalização, instalando subsidiárias produtivas no exterior, adquirindo fábricas em andamento, e seguindo a teoria proposta pela escola de Uppsala, de maneira gradual e progressiva, com países mais próximos e ganhando experiência.

Este autor também levanta que a WEG proporciona às suas subsidiárias autonomia no sentido da coordenação das operações internacionais ligadas as atividades como logística de suprimento e distribuição, produção e serviços. Acredita-se que esta estratégia adotada pela WEG tende a evitar criação de linhas de produção diferentes ou similares, que concorram entre si. Na fase inicial, a instalação das fábricas proporciona o acesso ao mercado, classificando-se como *servers* ou *contributors* (FERDOWS, 1997 apud GEHLEN 2008), ou seja no fornecimento ou na contribuição de algumas atividades.

A WEG segundo o estudo adota estratégia multidoméstica, já que a competição em cada país onde se localizam as plantas ocorre de maneira independente, sem sofrer oscilações de outros mercados – no caso, de outros países. Com certeza é uma empresa modelo na atuação eficaz de estratégias de operações no exterior.

Vieira e Fensterseifer (1999 apud GEHLEN 2008) estudam a Empresa Parmalat e explanam que a inserção no Brasil faz parte de uma estratégia global, também utilizada em outros países como Canadá e China, nos mesmos padrões de configuração e coordenação discutidos conceitualmente por Porter (1986).

Bernardes (2000 apud Op cit.) apresentam resultados de estudos sobre uma empresa brasileira líder na construção em montagem de carrocerias para ônibus. Utilizando-se dos conceitos sobre configuração e coordenação de Porter (1986) e sobre Teoria Baseada em Recursos (RBV) buscou-se a verificação de como esta empresa organiza sua cadeia de valor no mercado internacional.

Uma organização produtora de linhas de montagem para empresas de componentes automotivos foi alvo de estudo de Silva (2005 apud GEHLEN, 2008) na descrição do seu processo de internacionalização e sua forma de coordenação de atividades da cadeia de valor em sua subsidiária nos EUA. Concluiu este que há possibilidade de pequenas e médias empresas de países em desenvolvimento obterem êxito em operações internacionais, inclusive em países desenvolvidos.

Gehlen (2008) apresenta Altmann (2005) e seus conhecimentos sobre configuração, baseadas em uma empresa multinacional, apontando também um modelo genérico de análise baseado em três dimensões: dispersão geográfica, forma de entrada produtiva no exterior e a motivação para a produção internacional. Ressalta-se a importância deste instrumento para futuras pesquisas voltadas ao tema.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Empresas brasileiras assim como muitas de outras nacionalidades vêm adotando diferentes estratégias para buscar eficácia em outros mercados. Alianças, fusões, aquisições, consórcios entre outros tem sido utilizadas por firmas, de tamanhos e setores diversos, com cada uma com suas especificidades e seus recursos necessários.

Especialmente voltando-se ao estudo de multinacionais, estudos tem mostrado casos e experiências sobre operações no exterior. Mais conhecido como cadeia de valor de operações, autores apresentam algumas alterações no modelo clássico apontado por Porter (1986), e novos estudos foram oriundos desta.

A preocupação com processos, escolhas e competências necessárias para o sucesso de operações em outros países é questão de investigação no atual momento. Estatísticas apontam para o crescimento de empresas que, por incentivos de práticas neoliberais vem investindo em novos países, aproveitando entre diversas vantagens, ganhos de escala de acordo com sua localização geográfica, matéria-prima, tecnologia e mão-de-obra.

As legislações adotadas pelos países também contribuem, por vezes positivamente para o desenvolvimento de estratégias de operações em outros contextos. São

oportunidades vistas por poucos, e a gestão de processos, pessoas, tecnologia e operações torna-se um desafio constante.

O pensamento das escolas de internacionalização apontam teorias explicativas sobre os movimentos externos das empresas, onde a chamada Uppsala descreve sobre a tendência de ações em primeira instância em países mais próximos, com semelhanças psíquicas, podendo facilitar as ações.

As multinacionais podem adotar estratégias multidomésticas ou globais, e ainda dependendo do seu objetivo, buscar recurso, mercado, especialização, distribuição. Ressalta-se também a importância da tecnologia para o sucesso de operações no exterior, na contribuição para a gestão das mesmas.

Novos estudos voltados para estas tipologias empresariais poderão ser realizados no intuito de contribuir como o aprimoramento do conhecimento sobre o assunto, já que gestão e competências na cadeia de valor de operações são temas ainda recentes na literatura, e necessárias pelo atual contexto.

REFERÊNCIAS

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Artmed Editora, 2004.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GEHLEN, L. **A gestão das operações internacionais da WEG**. Dissertação de Mestrado. Mestrado em Administração. Programa de Administração. UNISINOS, RS, 2008.

MAKINO, S.; ISOBE, T.; CHAN, C.M. Does Country Matter? **Strategic Management Journal**. V. 25, p. 1027-1043, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n.4, p. 73-95, 2005.

PORTER, M. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RABELOTTI, R. How Globalisation affects Italian Industrial Districts: The case of Brenta. **RSA International Conference Pisa** 12 th-15 April, 2003.

YOSHINO, M. Y.; RANGAN, U. S. **Alianças estratégicas**. São Paulo: Makron Books, 1996.