Machine Translated by Google
IRCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

Estructura corporativa y gobernanza en la internacionalización de las empresas brasileñas.
Estructuración corporativa y gobernanza en la internacionalización de las empresas brasileñas
Estructura corporativa y gobernanza en la internacionalización de las empresas brasileñas

Márcio Noronha

Licenciado en Derecho por la Universidad de Santa Úrsula, Río de Janeiro, en 2002. Abogado especializado en estructuración jurídica e internacionalización de empresas.

RESUMEN

Constituir una empresa en el extranjero no resuelve los problemas legales de la internacionalización.
Este artículo examina cómo la elección del modo de entrada y la estructura corporativa se vinculan con el ejercicio del control, la organización de las decisiones y la distribución de responsabilidades en las operaciones transfronterizas. Se adopta un enfoque de investigación cualitativo, bibliográfico y documental de carácter exploratorio, basado en estudios sobre internacionalización y organización económica, derecho corporativo brasileño y directrices de gobernanza internacional, utilizando datos del Banco Central de Brasil únicamente para la contextualización descriptiva. El análisis distingue entre exportación a través de un distribuidor, licencias, empresas conjuntas y filiales de propiedad total, sin atribuir superioridad universal a ninguna modalidad. Se propone una matriz de decisión cualitativa y un procedimiento para revisar la estructura en función de los cambios operacionales. El argumento central es que la adecuación corporativa depende de la correspondencia entre los poderes formales, los recursos disponibles y la capacidad de supervisión. La separación de activos debe ir acompañada de la documentación de las relaciones intragrupo y el cumplimiento de las normas aplicables en cada jurisdicción. La contribución consiste en integrar la elección de entrada y la gobernanza subsiguiente en un único problema de diseño organizacional. Las proposiciones no han sido probadas empíricamente y no constituyen estimaciones de reducción de riesgos ni de desempeño financiero.

ABSTRACTO

La constitución de una empresa en el extranjero no resuelve los desafíos legales de la internacionalización. Este artículo examina cómo la elección del modo de entrada y la estructura corporativa interactúan con el control, la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades en las operaciones transfronterizas. Adopta una investigación cualitativa, exploratoria, bibliográfica y documental basada en estudios de internacionalización y organización económica, legislación corporativa brasileña y directrices de gobernanza internacional, utilizando datos del Banco Central de Brasil únicamente con fines descriptivos. El análisis distingue las exportaciones a través de distribuidores, licencias, empresas conjuntas y filiales de propiedad total, sin asumir la superioridad universal de ningún modo de entrada. Propone una matriz de decisión cualitativa y un procedimiento para revisar la estructura corporativa a medida que cambian las operaciones. El argumento central es que la idoneidad estructural depende de la alineación entre la autoridad formal, los recursos disponibles y la capacidad de supervisión. La separación de activos requiere la documentación de las relaciones intragrupo y el cumplimiento de las normas aplicables en cada jurisdicción. Esta contribución integra la selección del modo de entrada y la gobernanza subsiguiente en un único problema de diseño organizacional. Las proposiciones no han sido probadas empíricamente y no estiman la reducción de riesgos ni el desempeño financiero.

1. INTRODUCCIÓN

La decisión de operar en otro país vincula la estrategia empresarial a una organización legal que

Esto seguirá siendo necesario después de que la entidad extranjera esté registrada. ¿Quién puede comprometer recursos?

Celebrar contratos, otorgar garantías o paralizar un proyecto son asuntos que requieren...

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
ARCHIVOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

Soluciones compatibles entre la empresa brasileña y su operación extranjera. Una estructura puede ser constituida regularmente y, sin embargo, deja sin definir los medios por los que sigue la matriz. obligaciones e interviene en decisiones relevantes. El problema investigado es cómo seleccionar y seguir un acuerdo que preserve la capacidad de toma de decisiones sin producir una concentración informal de Costes de energía o coordinación incompatibles con el negocio.

La literatura nos permite examinar este problema desde perspectivas complementarias. Dunning (1988) Relaciona la producción internacional con las ventajas de la propiedad, la ubicación y la internalización. Johanson Vahlne (2009) enfatiza el aprendizaje, el compromiso y la integración en las redes empresariales. Williamson (1991), a su vez, diferencia el mercado, las formas híbridas y la jerarquía como alternativas a Organización de las transacciones. Ninguna de estas contribuciones, de forma aislada, proporciona un modelo. El marco legal está listo; ayuda a formular criterios para evaluar el método de entrada y su gobernanza.

El estudio se centra en la relación entre la participación accionaria, los poderes de toma de decisiones y los mecanismos de seguimiento. Su objetivo es proponer criterios para el diseño y la revisión de la organización. transfronterizo, sin presentar el establecimiento de una filial o sociedad holding como una respuesta necesaria a cualquier proyecto. El enfoque está en la gestión de la operación y los cambios que requieren una revisión. su estructura. La contribución prevista reside en la articulación entre el modo de entrada y la gobernanza. Posteriormente, será necesario evaluar conjuntamente su idoneidad.

La proposición que guía este artículo es que la concentración de acciones no garantiza, por lo tanto Sí, control operativo. La propiedad otorga derechos; ejercerlos también depende de la información. accesible, con competencias definidas y condiciones materiales de apoyo. Para desarrollar esto En esta propuesta, el análisis distingue la elección del modo de entrada, la distribución de poderes y la revisión de... estructura durante el funcionamiento.

2. PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS

La investigación es cualitativa, exploratoria y de carácter bibliográfico y documental. El corpus fue... seleccionados intencionalmente por su relevancia para el problema: estudios de Dunning (1988), Johanson y Vahlne (2009) y Williamson (1991); la Ley de Sociedades Anónimas y el Código Civil brasileños; y Documentos de la OCDE sobre gobernanza y conducta empresarial responsable. Para contextualizar. También se utiliza, a modo descriptivo, el Informe de Inversión Directa del Banco Central de Brasil (Banco). Central do Brasil, 2025). Esto no es una revisión sistemática, un estudio exhaustivo de bases de datos o Un estudio comparativo de todos los regímenes corporativos extranjeros.

La lectura se organizó en cuatro ejes: intensidad del control, compromiso de recursos, Mecanismos de dependencia y supervisión de la pareja. Se utilizaron categorías teóricas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
IRCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

formular las cuestiones de decisión; legislación brasileña, para definir deberes y límites.
pertinentes para la sociedad de origen; y documentos internacionales, como referentes de gobernanza.
y conducta. Esta articulación da como resultado la matriz de la sección 4 y el procedimiento de revisión de la sección 6.
No se realizaron entrevistas, no se administraron cuestionarios ni se examinaron documentos internos.
empresas.
Las recomendaciones formuladas resultan de la interpretación articulada de estas fuentes y se identifican
tal como se propone en el estudio. No hay intención de demostrar causalidad entre un vehículo corporativo
y mayores ingresos, menor litigio o ahorros fiscales. Un análisis de la legislación brasileña.
Define la posición de la sociedad de origen y sirve como referencia conceptual; no se transpone.
automáticamente a la entidad constituida en el extranjero.

3. Capacidad de control y coordinación corporativa

La participación accionaria, el poder de decisión y el acceso a la información son dimensiones distintas. Una empresa
Puede ser propietaria de la totalidad de una filial y depender del gerente local para obtener información sobre el inventario.
obligaciones asumidas y relaciones con los clientes. Por el contrario, un contrato de distribución puede...
proporcionar información comercial sin otorgar poderes sobre la gestión del distribuidor.
Es necesario realizar un análisis jurídico para aclarar qué derechos ofrece el acuerdo y qué condiciones permiten ejercerlos.
La posición formal del inversor, aisladamente, no revela su capacidad para supervisar...
negocio.
El paradigma de Dunning (1988) ofrece un lenguaje para relacionar los activos poseídos y las condiciones.
de destino e internalización. El uso de este lenguaje requiere traducir las categorías económicas a
Preguntas verificables: ¿qué activos deben permanecer bajo control, qué actividades requieren?
¿Presencia local y qué transacciones se pueden coordinar con terceros? La respuesta depende de...
operación. La mera existencia de una ventaja comercial no determina que todas las funciones
debe ser interiorizado.

Johanson y Vahlne (2009) permiten la incorporación de la posición en las redes empresariales en el análisis de
Expansión. Un socio puede ofrecer canales y conocimientos que la empresa aún no posee.
El artículo propone tratar la dependencia informativa como una variable de gobernanza: es necesario identificar
¿Qué conocimiento permanece concentrado en el socio y cómo se distribuirá la información relevante?
Registrado y compartido. La confianza sigue siendo fundamental en la relación, pero la vigilancia no lo es.
Debería depender exclusivamente de la disponibilidad personal de quienes poseen conocimiento local.
Williamson (1991) distingue entre arreglos de mercado, híbridos y jerárquicos en su análisis de
alternativas organizativas. Esta distinción aclara que contratar a un tercero, compartir una

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

Operar y asumir su gestión produce diferentes problemas de adaptación. En el plan
En términos legales, la elección debe considerar cómo se decidirán los cambios. Una estructura adecuada para la fase
La capacidad de prueba puede volverse insuficiente cuando hay contratación de personal, inventario permanente o
Dependencia significativa de un solo canal.

4. Comparación cualitativa de los modos de entrada

Aquí, los modos de entrada se consideran acuerdos de coordinación, y no pasos obligatorios.
de una trayectoria lineal. Exportar a través de un distribuidor puede ser duradero; la concesión de licencias puede ser
La actividad principal; una filial puede cerrarse después de una prueba comercial. Una empresa conjunta,
A su vez, esto requiere distinguir la cooperación entre las partes de la eventual asociación que la instrumentaliza.
La tabla 1 organiza las preguntas que preceden a la decisión y los acontecimientos que justifican su revisión.
La comparación reúne contratos y formas de organización corporativa porque ambos pueden coordinar la
Entrada en un mercado; esto no las convierte en entidades legales equivalentes. Sus campos no
Constituyen una clasificación de riesgo universal. El objetivo es explicitar qué es necesario negociar.
o verificado en cada acuerdo, evitando equiparar una menor participación accionaria con una menor exposición.
global.

Tabla 1 – Criterios para analizar los modos de entrada

Acuerdo	Decisión que debe ser negociada	Información que debe ser verificada	Punto de revisión
Distribución	Territorio y autonomía comercial	Ventas, inventario y servicio al cliente	dependencia del canal
Licencias	Ámbito de uso autorizado	Uso del activo y calidad	Expansión de productos o territorios
Empresa conjunta	Poderes y asuntos reservados	Contribuciones y decisiones compartidas	Estancamiento o cambio de objetivos
Filial de propiedad total	Delegación y supervisión	Obligaciones y desempeño local	Cambio de escala o exposición

Fuente: Elaboración del autor basada en Dunning (1988), Johanson y Vahlne (2009) y Williamson (1991).

La lectura de cada línea relaciona el poder negociado con la información necesaria para ejercerlo y para
Este suceso podría hacer que el arreglo resulte insuficiente. La matriz debería guiar la investigación, sin sustituir...
Análisis de contratos, legislación aplicable o capacidad financiera de la empresa. Una restricción.
El uso de una marca registrada, por ejemplo, también requiere definir los medios para verificar su conformidad.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
ROMUS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

y las medidas disponibles en caso de desviación. La elección final depende de las obligaciones y de las
recursos concretos de la operación.

5. Gobernanza entre la empresa matriz y la filial extranjera.

El organigrama debe reflejar una distribución clara de las responsabilidades. Se propone...
distinguir entre actos rutinarios, compromisos que exceden los límites definidos y decisiones susceptibles de...
alterar la exposición del grupo. Estos límites pueden ser monetarios o cualitativos: exclusividad,
Las garantías y la cesión de derechos pueden requerir la aprobación de instancias superiores incluso sin un desembolso inmediato.
Una evaluación jurisdiccional basada únicamente en el valor del contrato no logra captar las obligaciones cuyos efectos se extienden más allá del presente.
o restringe las opciones futuras.

Tabla 2 – Categorías de decisión y niveles de autoridad entre la empresa matriz y la operación extranjera

Categoría	Criterio	Ejemplos ilustrativos. Tratamiento propuesto.	
Acciones rutinarias	Dentro de los límites delegados a la administración local.	Pedidos y contratos en las condiciones habituales de funcionamiento.	Delegación clara, con envío periódico de registros e información a la sede central.
Compromisos que superan los límites definidos	Valor o plazo que exceda el límite establecido.	Un contrato cuyo valor excede el límite monetario; un contrato a largo plazo.	Aprobación por el organismo designado, con constancia de quién la aprobó y la información considerada.
Decisiones que alteran la exposición del grupo	Un efecto cualitativo, incluso sin desembolso inmediato.	Exclusividad, garantías y cesión de derechos.	Mayor garantía de aprobación y trazabilidad de la decisión, incluso cuando el valor del contrato es bajo.

Fuente: obra del propio autor.

Los Principios de Gobierno Corporativo 2023 del G20/OCDE destacan las responsabilidades del consejo de administración,
Divulgación de información y manejo de conflictos de interés. Su uso en las empresas.
Las estructuras cerradas requieren adaptación en escala y contexto (OCDE, 2023a). Para el problema examinado aquí,
Es importante preservar la trazabilidad de la decisión: quién la aprobó, qué información se tuvo en cuenta.
y dentro de qué poderes. Una operación más pequeña puede cumplir este propósito con procedimientos
proporcional a su estructura, sin replicar la complejidad de una empresa cotizada.
En el contexto de las corporaciones brasileñas, los artículos 116 y 117 de la Ley No. 6.404/1976 regulan...
El poder de control, los deberes del controlador y su responsabilidad por el ejercicio abusivo del mismo. El artículo

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

El artículo 245 impone a los administradores el deber de evitar favorecer a empresas vinculadas.
en detrimento de la empresa y para garantizar condiciones estrictamente conmutativas o una compensación adecuada.
en operaciones entre ellos (Brasil, 1976). Estas disposiciones deben examinarse dentro de su ámbito de aplicación.
de aplicación, sin extensión automática a ningún tipo de empresa o entidad extranjera.
Identificar a la parte contratante, el beneficio esperado y la contraprestación permite evaluar la justificación.
de la operación intragrupal.
El artículo 49-A del Código Civil reconoce la autonomía patrimonial de la persona jurídica; Artículo 50
La disciplina permite obviar las normas en casos de abuso, caracterizados por el mal uso de la finalidad o la confusión.
patrimonial, en términos legales (Brasil, 2002). Según el párrafo 4 del artículo 50, la mera existencia de
Un grupo económico que no cumpla con los requisitos de la cláusula principal no autoriza la medida. Este régimen no elimina la
Examen de garantías, obligaciones asumidas directamente o regímenes especiales. Debe existir segregación.
analizado a la luz de los hechos, las regulaciones y los documentos pertinentes.
Sobre la base de estos principios, se propone mantener registros separados de ingresos, gastos y...
compromisos de cada entidad, acompañados de los instrumentos que justifican las relaciones
Intragrupo. Los préstamos, las licencias y los servicios compartidos tienen funciones y necesidades distintas...
Deben describirse según su sustancia. La documentación debe permitir comprender por qué.
Los fondos fueron transferidos; ¿a qué obligación corresponde y quién es responsable de cumplirlas?
La cualificación fiscal y contable requiere un examen específico dentro de cada sistema jurídico; su idoneidad no
Se deriva únicamente de la existencia de un instrumento contractual.

6. Acuerdos entre socios y revisión de la estructura.

En las empresas conjuntas, la negociación debe aclarar qué decisiones...
Las decisiones corresponden a la dirección, cuáles dependen de una votación mayoritaria y cuáles requieren el acuerdo de los socios. El veto
Puede proteger la inversión, pero también puede impedir las adaptaciones necesarias. Por lo tanto, se propone...
vincularlo a asuntos específicos y proporcionar un procedimiento para resolver el estancamiento. El requisito
La búsqueda indiscriminada de la unanimidad puede transformar un desacuerdo comercial en un obstáculo para...
continuación de la operación.
Para superar el estancamiento, primero hay que identificar su naturaleza. La falta de información puede requerir...
Acceso a los registros; un desacuerdo sobre las métricas puede justificar la verificación por parte de un experto; la ruptura.
Generar confianza requiere evaluar la continuidad de la relación. Estas respuestas no son intercambiables.
La negociación, la reorganización y la salida deben examinarse de acuerdo con su viabilidad financiera y
De acuerdo. Una cláusula de compra obligatoria, por ejemplo, ofrece poca utilidad si
Su ejecución depende de recursos no disponibles o de condiciones que las partes no pueden cumplir.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

para cumplir.

Los límites de la gobernanza también se extienden a la conducta empresarial. (Directrices para empresas multinacionales)
El informe "Empresas sobre Conducta Empresarial Responsable" contiene recomendaciones de diligencia debida basadas en el riesgo.
identificar y abordar los impactos adversos relacionados con las actividades y relaciones comerciales.
(OCDE, 2023b). Para este estudio, este marco justifica incluir la calidad de la información sobre
Socios en el proceso de toma de decisiones. Su uso como guía no equivale a afirmar
Responsabilidad automática por toda conducta de un tercero.

La revisión propuesta comienza con tres preguntas: ¿qué ha cambiado en el funcionamiento, qué decisión u obligación fue...
¿Qué documento se ve afectado y necesita ser ajustado? Un cambio de canal puede afectar a las exclusivas y...
Acceso a clientes; la contratación de personal puede requerir nuevas delegaciones; una fuente de financiación.
Puede agregar garantías o restricciones. El procedimiento implica identificar el cambio,
examinar sus efectos sobre las competencias y obligaciones, ajustar los instrumentos pertinentes y verificar.
Su implementación. La creación de nuevas capas corporativas solo se justifica cuando existe una función.
Identificable. El mantenimiento de la estructura existente requiere el mismo examen.

El Informe de Inversión Directa del Banco Central contextualiza el tamaño y la distribución de
Inversiones brasileñas en el extranjero. Para la posición de 2024, el informe registra aproximadamente
504.000 millones de dólares en inversión extranjera directa, señalando al Caribe y Europa como destinos principales.
cifras inmediatas del 44,0% y 39,8% del total, respectivamente (Banco Central de Brasil, 2025, p. 20).
Los datos abarcan las inversiones de los residentes de Brasil y se utilizan aquí exclusivamente como...
contexto descriptivo.

El destino inmediato identifica la primera jurisdicción que recibirá la inversión, que no coincide
necesariamente vinculado a aquel en el que se desarrolla la actividad económica final. Distribución
Los datos observados son compatibles con el uso de estructuras intermedias, pero no permiten su identificación.
por sí mismo, su frecuencia, función o regularidad en cada operación. Por lo tanto, el análisis corporativo debe
investigar la cadena efectiva de participación, las funciones de las entidades y las obligaciones asumidas en
cada jurisdicción.

7. DISCUSIÓN Y LIMITACIONES DE LAS PROPUESTAS

El resultado analítico consiste en relacionar la elección del punto de entrada con la capacidad posterior para...
coordinación. Cada acuerdo cambia el centro de la negociación: en la distribución, las obligaciones y la
información obtenida de un tercero; en la concesión de licencias, los límites de uso del activo y los medios de
supervisión; en una sociedad compartida, la división de poder; en una filial de propiedad total, la relación
entre la autonomía gerencial y la supervisión. La contribución de la matriz radica en organizar estas diferencias.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
ROMAS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

en cuestiones que puedan compararse con los documentos y recursos de la empresa.

Consideremos un fabricante brasileño que prueba un mercado a través de un distribuidor y, después de expandir su

En cuanto a las ventas, considere la posibilidad de establecer una filial. El crecimiento comercial por sí solo no resuelve los problemas.

Condiciones transitorias. Será necesario examinar las obligaciones del contrato existente, la posibilidad

asumir la relación con los clientes, los costos del servicio directo y la disponibilidad de

gerentes. Si la información comercial permanece concentrada en el distribuidor, la constitución de

La sociedad no eliminará esta dependencia. El ejemplo es hipotético, desarrollado para explicar la matriz;

Esto no representa un caso gestionado por el autor ni evidencia de un resultado comercial.

La propuesta también pone de relieve una tensión entre supervisión y rapidez. Aprobaciones adicionales

Pueden ampliar la documentación y, simultáneamente, retrasar las respuestas. Centrándose en la

La solución consiste en brindar orientación sobre decisiones de alto perfil y delegar claramente las tareas rutinarias.

El diseño sugerido en este estudio. La delegación debe ir acompañada de información que permita...

verificar su implementación; el requisito de aprobación debe indicar quién decide y cuándo.

Debe activarse. El equilibrio entre estos elementos no se ha medido. Investigaciones futuras podrían

Observe los tiempos de aprobación, la calidad de los registros y la frecuencia de las revisiones en diferentes modalidades.

entrada.

Existen limitaciones importantes. La selección de documentos no abarca los requisitos específicos del sector ni la legislación fiscal.

Tipos de cambio, restricciones a la inversión o normas de insolvencia de cada destino. Las fuentes teóricas.

Operan en distintos niveles de análisis. Su articulación respalda una propuesta interpretativa, no la...

Validación de un modelo predictivo. La aplicación debe comenzar por identificar la operación real y

basado en las normas pertinentes, y no rellenando mecánicamente la Tabla 1.

8. CONSIDERACIONES FINALES

La estructuración corporativa es una parte integral de la organización continua de la internacionalización. La incorporación de

Una entidad extranjera ofrece apoyo formal, cuya idoneidad depende de los objetivos.

aspectos comerciales, recursos disponibles y las habilidades asignadas a quienes llevan a cabo la operación.

La evaluación debe explicar cómo se tomarán las decisiones y cómo la empresa las supervisará.

obligaciones que resultan de ellas.

Esto se guía por la distinción entre participación equitativa, poder de decisión y acceso a la información.

evaluación. La propiedad total puede coexistir con la dependencia de la gestión local, mientras que los contratos

con terceros pueden asegurar información sin otorgar poderes administrativos. Cada modo de

Por lo tanto, para acceder a este programa es necesario identificar los derechos adquiridos y los medios efectivos para ejercerlos.

La comparación realizada no establece una jerarquía universal de seguridad o rentabilidad.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

incluyendo distribución, concesión de licencias, empresas conjuntas y filiales de propiedad total.

La gobernanza debe hacer que el ejercicio del poder sea rastreable y reservar el derecho a una supervisión más exhaustiva.

a decisiones que podrían aumentar la exposición de la empresa. Este examen cubre obligaciones sin

Desembolso inmediato, garantías y compromisos que restringen las opciones futuras. La delegación de

La rutina sigue siendo necesaria, al igual que la disponibilidad de información para supervisar su progreso.

ejercicio. El equilibrio entre supervisión y velocidad depende de las condiciones de operación y no fue

medido en este estudio.

La separación de activos requiere prestar atención a las obligaciones de cada entidad y a la documentación de las relaciones.

intragrupo. El análisis de la legislación brasileña revela limitaciones al ejercicio del control y a

Favorecer a las empresas relacionadas, dentro del alcance de cada norma. A

La regularidad de la empresa de origen no sustituye la investigación de las normas corporativas, fiscales y de otra índole.

aspectos sectoriales relevantes de la operación en el extranjero.

La contribución del artículo radica en reunir la elección inicial y la posterior revisión de la estructura en un...

El enfoque analítico es el mismo. La matriz relaciona las decisiones que deben negociarse, la información que debe verificarse y los eventos.

Revisión. El procedimiento complementario vincula los cambios empresariales con las competencias y las obligaciones.

y los documentos afectados. Su aplicación requiere comparar las categorías propuestas con las condiciones.

detalles concretos de la operación

.

Futuras investigaciones podrían analizar la correspondencia entre los poderes formales y las decisiones efectivas en

Empresas brasileñas que se han internacionalizado, observando el acceso a la información, los tiempos de aprobación y

cambios estructurales. El criterio de decisión respaldado por el estudio es demostrar qué función

El tipo de acuerdo influye en quién tiene la capacidad de liderarlo y qué cambios se requerirán del mismo.

revisión.

REFERENCIAS

Banco Central de Brasil. Informe sobre Inversión Directa 2025. Brasilia, DF: Banco Central de Brasil, p. https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioidp/RelatoriaID2024/RID_2025.pdf. de 2025 20, 48. Disponible en: Consultado el 27 de octubre de 2026.

BRASIL. Ley N° 6.404, del 15 de diciembre de 1976. Regula las sociedades anónimas. Brasilia, DF: Presidencia de la República, 1976. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm. Disponible en: Consultado el 27 de octubre de 2026.

BRASIL. Ley N° 10.406, de 10 de enero de 2002. Establece el Código Civil. Brasilia, DF: Presidencia de la República, 2002. Disponible en: https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2002/lei-10406-10-January-2002-432893-updated-standard-pl.html. Consultado el 27 de octubre de 2026.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/05/2026 | Aceptación: 20/05/2026 | Publicación: 25/05/2026

DUNNING, John H. El paradigma ecléctico de la producción internacional: una reformulación y algunas posibles extensiones. Journal of International Business Studies, vol. 19, n.º 1, págs. 1-31, 1988. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490372.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. El modelo del proceso de internacionalización de Uppsala revisado: de la desventaja de la extranjería a la desventaja de la condición de forastero. Journal of International Business Studies, vol. 40, n.º 9, págs. 1411–1431, 2009. DOI: 10.1057/jibs.2009.24.

OCDE. Principios de gobierno corporativo del G20/OCDE 2023. París: OECD Publishing, 2023a. DOI: 10.1787/ed750b30-en.

OCDE. Directrices de la OCDE para las empresas multinacionales sobre conducta empresarial responsable. París: OCDE Publishing, 2023b. DOI: 10.1787/81f92357-en.

WILLIAMSON, Oliver E. Organización económica comparada: análisis de alternativas estructurales discretas. Administrative Science Quarterly, vol. 36, n.º 2, págs. 269-296, 1991. DOI: 10.2307/2393356.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.