



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

[rca.cse@contato.ufsc.br](mailto:rca.cse@contato.ufsc.br)

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Castro Lucas de Souza, Eda; Ribeiro Fenili, Renato  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E AGENDA DE PESQUISA  
Revista de Ciências da Administração, vol. 14, núm. 33, agosto, 2012, pp. 103-118  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273523604009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica  
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

## INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: PERSPECTIVAS TEÓRICAS E AGENDA DE PESQUISA

*Internationalization of Enterprises: theoretical perspectives and  
research agenda*

**Eda Castro Lucas de Souza**

Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília - Brasília – DF, Brasil.

E-mail: [edalucas@gmail.com](mailto:edalucas@gmail.com)

**Renato Ribeiro Fenili**

Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília – DF, Brasil.

E-mail: [renatofenili@yahoo.com](mailto:renatofenili@yahoo.com)

### Resumo

O objetivo deste ensaio é identificar e discutir a produção científica sobre internacionalização de empresas para apresentar uma agenda de pesquisa concernente ao tema a partir das direções apontadas no estado da arte dos estudos desse fenômeno. Adicionalmente, este texto busca delinear e caracterizar as perspectivas teóricas que predominam nessa produção. Por meio de revisão da produção acadêmica brasileira e estrangeira sobre internacionalização, publicada no período de janeiro de 2005 a setembro de 2011, foram selecionados 141 artigos, identificando-se a carência de trabalhos que promovessem uma discussão direta sobre a relação entre internacionalização e cultura, especialmente no que concerne às iniciativas brasileiras. A análise dos textos selecionados permitiu uma taxonomia dos estudos em três perspectivas teóricas: econômica, comportamental e cultural. Ao final, e com apoio na análise dos artigos publicados, propõe-se uma agenda de pesquisa a respeito do tema internacionalização de empresas, elaborada a partir das lacunas apontadas no estado da arte dos estudos sobre esse fenômeno.

**Palavras-chave:** Internacionalização de Empresas. Negócios Internacionais. Produção Científica.

### Abstract

The purpose of this essay is to identify the scientific literature on internationalization of companies, and to present a research agenda on the subject. In addition, this work intends to outline and to describe the theoretical perspectives that predominate in this production. Through the review of academic literature on internationalization, from January 2005 to September 2011, 141 articles were selected, exposing the lack of studies that promote a direct discussion about the relationship between internationalization and culture, in particular with regard to Brazilian initiatives. Through the analysis of the selected texts it was introduced a taxonomy of three theoretical perspectives: economic, behavioral and cultural. Supported by the discussion in the published articles, a research agenda is proposed, compiled from the shortcomings pointed out in the state of art of studies on this phenomenon.

**Key words:** Internationalization of Enterprises. International Business. Scientific Literature.



## 1 INTRODUÇÃO

Grande é o desafio vivido pelas organizações para fortalecerem-se e diferenciarem-se com vistas a enfrentarem a complexidade das relações no processo de internacionalização.

A despeito das diversas teorias propostas, nas últimas cinco décadas, para elucidar o comportamento das firmas na arena internacional, são recorrentes as críticas afetas à impossibilidade de se explicar ou de se prever o comportamento das firmas durante o processo de internacionalização (AXINN; MATTHYSSENS, 2001), acarretando, com isso, a necessidade de novos esforços na abordagem desse fenômeno.

Ante a diversidade de enfoques possíveis no estudo de internacionalização de empresas, mostra-se pertinente o objetivo deste texto de identificar e de discutir a produção científica sobre internacionalização de empresas para apresentar uma agenda de pesquisa concernente ao tema, a partir das direções apontadas no estado da arte dos estudos desse fenômeno. Adicionalmente, este texto busca delinear e caracterizar as perspectivas teóricas que predominam nessa produção.

Por meio de revisão da produção científica sobre internacionalização, publicada em periódicos brasileiros e estrangeiros no período de janeiro de 2005 a setembro de 2011, foram selecionados 141 artigos que versam diretamente sobre esse fenômeno suscitando a análise do grau de destaque dispensado nessa amostra e nas perspectivas dos estudos sobre os processos de internacionalização.

Este artigo foi estruturado em cinco seções. A primeira apresenta o conceito de internacionalização de empresas; a segunda discorre sobre o método de seleção dos artigos e de análise de seu conteúdo; a terceira caracteriza o estado da arte relacionado a esse fenômeno; a quarta apresenta uma análise da produção científica sobre o tema, e a seção derradeira destina-se a sintetizar os argumentos principais deste trabalho. A relevância deste texto repousa no fato de realizar uma discussão do conceito de internacionalização de organizações e apresentar uma agenda de pesquisa que visa ao enriquecimento da produção acadêmica a respeito de tema emergente e pouco explorado na literatura de administração.

## 2 O CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Diversos são os conceitos de internacionalização de empresas constantes da literatura, os quais variam em função do foco que é dado em suas concepções. Cita-se, por exemplo, a definição de Johanson e Vahlne (1977) que ressalta a taxa gradual de envolvimento de empresas em negócios internacionais, quando eles dizem que a internacionalização é o processo pelo qual as empresas gradativamente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais.

Em outra visão, Welch e Luostarinen (1988) destacam as operações mantidas pela firma em cenários estrangeiros, definindo internacionalização como o processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa. Na mesma linha, Calof e Beamish (1995) referem-se a esse fenômeno como um processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais.

Já para Johanson e Mattsson (1988), o fator relacional da empresa rumo a mercados internacionais é o aspecto preponderante na internacionalização. Para esses autores, o fenômeno é definido como o processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma. O foco relacional está da mesma forma presente no conceito de Johanson e Vahlne (1990, p. 20), para quem internacionalização é o “[...] processo de desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração.”

Há na literatura, ainda, autores que veem a internacionalização centrada na alocação de recursos em atividades com mercados estrangeiros. Tal é o caso de Ahokangas (1998) ao definir o fenômeno como um processo de mobilização, de acumulação e de desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais.

Para fins deste trabalho, internacionalização é considerada o fenômeno de consolidação de atividades econômicas de uma empresa com mercados estrangeiros, numa acepção próxima à apresentada por Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006). Frisa-se que, nesse sentido, essa consolidação pode se dar de forma incremental ou acelerada, abarcando-se a internacio-

nalização tanto vista pelos chamados modelos-estágio (incremental) quanto pela ótica das *international new ventures* (acelerada).

Segundo Barreto e Rocha (2003), os estudos sobre as decisões que levam a processos de internacionalização de empresas seguem duas linhas distintas. A primeira, de cunho econômico, tende a interpretar processos decisórios de internacionalização como racionais e objetivos e que sejam centrados na alocação ótima de recursos, minimizando custos de transação ou visando à vantagem competitiva. A segunda linha, ainda segundo esses autores, detém maior subjetividade, assumindo uma ótica comportamental, estudando a internacionalização a partir das atitudes e das percepções dos tomadores de decisão das organizações.

No intuito de sintetizar o conteúdo ora apresentado, apresentam-se algumas das definições dos conceitos de internacionalização de empresas, Quadro 1.

CONCEITO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
Processo pelo qual as empresas gradualmente aumentam seu envolvimento em negócios internacionais. (JOHANSON; VAHLNE, 1977)
Processo de envolvimento crescente em operações internacionais, no sentido do contexto doméstico para mercados estrangeiros e vice-versa. (WELCH; LUOSTARINEN, 1988)
Processo pelo qual as firmas tanto aumentam sua consciência de investimento direto e indireto de transações internacionais sobre seu futuro, quanto estabelecem e conduzem transações com outros países. (BEAMISH, 1990)
Processo de incremento do envolvimento da firma em operações internacionais. (CALOF; BEAMISH, 1995)
Processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais. (ANDERSEN, 1997)
Processo cumulativo, no qual relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito da consecução dos objetivos da firma. (JOHANSON; MATSSON, 1988)
Desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios em outros países através de extensão, penetração e integração. (JOHANSON; VAHLNE, 1990)
Processo de mobilização, acumulação e desenvolvimento de estoques de recursos para atividades internacionais. (AHOKANGAS, 1998)
Expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem. (RUZZIER; HISRIC; ANTONCIC, 2006)

Quadro 1: Conceitos de Internacionalização de Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo

Na subseção seguinte, expõem-se algumas das teorias inseridas nas linhas econômica e comportamental.

## 2.1 Teorias Econômicas de Internacionalização de Empresas

No escopo das teorias de cunho econômico, restringindo-se àquelas que têm a firma como unidade de análise, (CARNEIRO; DIB, 2007), inserem-se a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético, sintetizadas a seguir.

### 2.1.1 A Teoria do Poder de Mercado

Uma das primeiras teorias a discutir os motivadores do Investimento Direto no Exterior (IDE), a Teoria do Poder de Mercado foi proposta por Hymer (1960/1976). Essa teoria sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas já dominantes em seus mercados locais suscita o investimento em operações externas. O grande motivador, nesse caso, é a dificuldade crescente da firma aumentar o poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico.

Para Graham (2002), uma das contribuições de Hymer é o reconhecimento de que o IDE é mais bem compreendido no contexto da organização industrial – ao agregar imperfeições do mundo real, do que na teoria clássica do movimento de capital internacional. Ainda segundo Graham (2002, p. 29), outra contribuição decorre do fato se situar a empresa multinacional como agente protagonista do IDE, de modo que a Teoria do Poder de Mercado é grandemente voltada a identificar “[...] as razões pelas quais firmas individuais tomam decisões de investimentos internacionais”.

Nesse aspecto, Pitelis e Teece (2010) analisam que o motivo da existência de multinacionais não é traduzido em função de um fenômeno do mercado de capitais empenhado em alavancar o capital de domínios geográficos em que goza de baixos retornos para outros domínios nos quais pode obter retornos mais elevados. Ao invés disso, as empresas multinacionais são justificadas ante a busca por

[...] redução de competitividade e por benefícios decorrentes do uso de vantagens intrafirma e da diversificação relacionada com o IDE. (PITELIS; TEECE, 2010, p. 1.250)

### 2.1.2 A Teoria da Internalização

A Teoria da Internalização associa-se à Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1979), elaborada, a partir do trabalho de Coase (1937) sobre o modo eficiente de se organizarem atividades transacionais interfirmas.

Com base em Buckley e Casson (1976), a Teoria da Internalização dedica-se a aclarar a relação entre custos e benefícios de se coordenarem atividades econômicas transnacionais internamente por meio da gestão da firma ao invés de externamente por meio do mercado.

Partindo-se da premissa da existência de imperfeições nos mercados, as firmas agem na busca pela maximização de seus lucros. Com esse objetivo, a empresa que se internacionaliza passa a optar racionalmente entre a internalização (hierarquização) de atividades econômicas conduzidas em diferentes países ou por lidar com as imperfeições de mercado (via *joint ventures* ou licenças, por exemplo). No primeiro caso, surge a empresa multinacional.

Segundo os citados autores, o fluxo de produtos intermediários é responsável por conectar uma série de atividades inerentes à produção da maioria de bens e serviços. Dentre os produtos intermediários, estão não somente os materiais semiprocessados que perpassam indústrias, mas, principalmente, “[...] vários tipos de conhecimento e *expertise* incorporados em capital humano, patentes e outros ativos intangíveis.” (BUCKLEY; STRANGE, 2011, p. 461). Assim, para Buckley e Casson (1976), a internalização das imperfeições típicas dos mercados externos conduz para a formação das empresas multinacionais.

### 2.1.3 O Paradigma Eclético

Dunning (2001), em uma abordagem econômica da internacionalização de empresas, identifica três conjuntos de vantagens que servem de motor a esse fenômeno, consubstanciando o denominado Paradigma Eclético ou Teoria OLI. Essas vantagens são definidas pelo autor como: a capacidade de as competências essenciais da firma (matriz) atuarem como um diferencial frente a concorrentes estrangeiros (O – *ownership*); a

exploração dos benefícios da localização, sejam em termos de custos de mão de obra, transportes ou maior adaptação e integração com o mercado estrangeiro (L – *localization*); e a minimização de custos de transação, reduzindo-se a incerteza e ampliando a possibilidade de atuação direta na oferta e nos mercados e da efetivação de acordos (I – *internalization*).

Para Eden e Dai (2010), as vantagens supracitadas são situadas no nível da firma: (1) a firma deve possuir as vantagens O – *ownership*; (2) a firma deve optar pelo uso dessas vantagens, ao invés de vendê-las ou relegá-las (mercado) e (3) a firma necessita de fatores situados fora do país de origem a fim de fazer uso rentável das vantagens O – *ownership*. No entanto, Dunning (2002) afirma que, a despeito de haver ilustrado de forma recorrente o Paradigma Eclético com relação à firma individual, seu principal foco é elucidar a produção internacional de todas as firmas de um determinado país ou de um grupo de países. Nessa ótica, esse autor considera “[...] inapropriado comparar os méritos e deméritos do paradigma eclético com aqueles da internalização e de outras teorias da firma.” (DUNNING, 2002, p. 40)

De certa maneira, Carneiro e Dib (2007, p. 17) afirmam que o Paradigma Eclético é um “arcabouço analítico amplo”, capaz de envolver tanto as imperfeições de mercado causadas pelo crescimento da empresa em seu mercado doméstico (Teoria do Poder de Mercado), quanto o fato de as organizações internacionalizarem-se com vistas ao aproveitamento das imperfeições dos mercados estrangeiros (Teoria da Internalização).

## 2.2 Teorias Comportamentais de Internacionalização de Empresas

O desenvolvimento de uma abordagem comportamental sobre internacionalização de empresas é observado a partir de meados da década de 1970, como decorrência da contribuição da linha de pensamento desenvolvida pela Escola de Uppsala, responsável por estudar as etapas de um processo de uma organização que se internacionaliza sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003). As principais características do modelo proposto por essa Escola são apresentadas a seguir.



### 2.2.1 A Escola de Uppsala

Dentre os estudos do processo de internacionalização de empresas que seguem uma ótica comportamental, o modelo originado na Escola de Uppsala, ainda na década de 1970, foi, segundo Petersen e Pedersen (1997), generalista e, como tal, aplicável às mais diferentes organizações em distintas situações.

A teoria desenvolvida pela Escola de Uppsala é o “mais proeminente” (PRANGE; VERDIER, 2011, p. 126) dos modelos estágio, ou seja, das abordagens do processo de internacionalização como um fenômeno incremental, durante o qual a empresa vai sequencialmente aumentando suas operações em países estrangeiros.

Quatro são os pressupostos do Modelo em análise, assim concebidos pelos pesquisadores de Uppsala: (a) a falta de conhecimento é significativo obstáculo na internacionalização; (b) o conhecimento adquirido por meio da experiência é essencial nesse processo; (c) o investimento de recursos pelas empresas que se internacionalizam é gradual (JOHANSON; VAHLNE, 1977); e (d) a internacionalização é consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado doméstico (CARLSON, 1975).

Guardando estreita relação com a incerteza experimentada por uma empresa que se internacionaliza está o conceito de distância psíquica. Para os pesquisadores de Uppsala, a soma dos fatores que evitam o fluxo de informações entre países, quais sejam: a distância entre o país de origem e o estrangeiro em termos de nível educacional, diferenças culturais, linguagem de negócios, idioma, sistema político entre outros (CARLSON, 1975) estabelecem os obstáculos e os destinos à internacionalização.

Assim, no Modelo de Uppsala, as empresas tendem a se internacionalizar para locais que guardam menores distâncias psíquicas com seus países de origem, seguindo estágios incrementais no intuito de reduzir a incerteza do mercado (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Além disso, diz Forsgren (2002), esse modelo trabalha com os processos de aquisição de conhecimento e de aprendizagem.

Em análise da literatura desenvolvida nas últimas décadas com base no Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2006) salientam que a maioria dos estudos

toma o conhecimento advindo da experiência como variável independente, sendo a variável dependente o comprometimento da empresa com as operações estrangeiras (ou, em algumas pesquisas, seu desempenho). Esses autores ressaltam que uma vertente pouco explorada do modelo em questão refere-se ao condicionamento da percepção das oportunidades, pela empresa, ao comprometimento com o mercado estrangeiro.

### 2.3 Perspectivas da Internacionalização de Empresas

Pesquisas recentes apontam inadequação dos modelos clássicos de internacionalização (FORS- GREN; HAGSTRÖM, 2007; PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; CHANG, 2011; WOOD *et al.*, 2011). Na visão de Axinn e Matthyssens (2001, p. 436), “[...] as teorias de internacionalização existentes são inadequadas para explicar ou prever o comportamento das firmas atualmente [...]”, a despeito desses autores reconhecerem esforços evolutivos em suas concepções originais.

Decorridas três décadas desde o delineamento do Modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (2003) reconhecem que há um consenso entre executivos e acadêmicos de que a crescente competição global e o desenvolvimento tecnológico acelerado impingem uma nova dinâmica à internacionalização de empresas, convergindo para a necessidade de elaboração de novos modelos.

Esses autores identificaram quatro tipos de empresas mais recentemente estudadas por correntes de pesquisa que envidam esforços na elucidação do mecanismo de internacionalização, a saber: a) *international new ventures ou born globals* (empresas que, desde o início, buscam a obtenção de vantagem competitiva a partir de negócios em mercados internacionais); b) empresas de base tecnológica (comprometidas com o desenvolvimento de novos produtos e/ou processos, aplicando sistematicamente conhecimento técnico-científico); c) empresas em indústrias de serviços; e d) microempresas e pequenas empresas. O denominador comum dessas correntes, conforme destacado por Johanson e Vahlne (2003), é a atenção dispensada ao aspecto relacional das empresas como subsídio à caracterização de entrada em mercados estrangeiros

de forma acelerada, havendo, pois, a pertinência do desenvolvimento de modelos de internacionalização baseados em redes.

Outra linha de estudo dos processos de internacionalização é caracterizada ao situarem-se as capacidades dinâmicas como elemento central na análise desse fenômeno. Tal abordagem, conforme Floriani, Borini e Fleury (2009, p. 369), suscita a proposição de

[...] um *framework* de análise integrativo das teorias econômica e comportamental que são muito usadas para explicar o processo de internacionalização de empresas, porém tratadas de maneira independente e por vezes antagônica.

Há, ainda, uma linha de estudo que aborda a internacionalização de empresas a partir dos impactos culturais (LUCAS, 2006; IJOSE, 2010; BUDDE-SUNG, 2011, entre outros). A questão central, nesse caso, situa-se no confronto entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto, sendo essa uma dinâmica que não se restringe às etapas iniciais da internacionalização, mas se perpetua, moldando o desempenho da empresa, demandando a adoção do que Jing e Bing (2010) denominam de táticas transculturais de gestão.

Ante o exposto, caracterizado por múltiplas opções de abordagem sobre a internacionalização de empresas, e, no sentido de buscar o objetivo deste texto, procedeu-se à análise do estado da arte da produção acadêmica sobre esse fenômeno, apresentada nas próximas seções.

### 3 ESTADO DA ARTE SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Realizou-se levantamento utilizando as bases de dados Springer Link (Metapress), Science Direct (Elsevier), JSTOR Arts&Sciences, Cambridge Journals Online, Highwire Press, Oxford Journals, AcademicSearch Premier (EBSCO), PsyArticles (APA), SAGE Journals Online, Emerald Fulltext (Emerald), Wiley Online Library, Gale Cengage Academic Onefile e Scielo, acessadas por meio do portal de periódicos mantido pela CAPES. Justifica-se a seleção dessas bases por abranger jornais estrangeiros de impacto na literatura indexada, como *Industrial and Corporate Change* (fator de impacto =

1,235) e *Journal of Economic Geography* (fator de impacto = 3,662), bem como por contemplar publicações cujo foco são aspectos teóricos ou empíricos da inserção de empresas em mercados internacionais, como o *Journal of Asia Business Studies*. Ademais, foi realizada uma pesquisa direta (não se restringindo à base de dados) nos periódicos *Journal of International Business Studies* – veículo oficial da *Academy of International Business* – e no *International Business Review*, jornal oficial da *European International Business Academy*.

Além da busca nas citadas bases, complementou-se o levantamento de dados por meio de acesso ao sítio na internet dos periódicos nacionais *Qualis* da CAPES de destaque da área de administração – *Revista Eletrônica de Administração (READ)*, *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN)*, *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, *Revista de Administração Pública (RAP)* e *Brazilian Administration Review (BAR)*, entre outros.

As pesquisas foram feitas utilizando a palavra-chave internacionalização, bem como a expressão correspondente na língua inglesa. Os critérios adotados para a seleção dos artigos dentre aqueles recuperados pelos sistemas de busca foram: a) publicação entre janeiro de 2005 e setembro de 2011 e b) adoção da internacionalização de empresas como unidade de análise. Analisou-se o resumo dos 270 arquivos retornados inicialmente pelos sistemas de busca do portal da CAPES (no período almejado), selecionando-se apenas aqueles que eram alusivos à internacionalização de empresas. O mesmo procedimento foi adotado nos sítios na internet dos periódicos acessados diretamente. Assim, a amostra final foi reduzida a 141 artigos, sendo 43 nacionais e os demais de periódicos estrangeiros.

Uma vez definida a amostra, procedeu-se à análise de conteúdo de seus artigos. Inicialmente, os trabalhos foram agrupados de acordo com a perspectiva predominante de análise da internacionalização de empresas, a saber: econômica, comportamental ou cultural.

A definição das duas primeiras perspectivas seguiu as linhas principais inerentes à pesquisa do fenômeno em pauta. A perspectiva econômica caracterizou-se pela análise da alocação de recursos ou por impactos da internacionalização em variáveis econômicas, a comportamental seguiu o pensamento da

Escola de Uppsala ou, ainda, abrangeu competências e demais aspectos comportamentais de uma organização (ou de uma rede) antes e durante o processo de internacionalização, ainda que não incremental. A abordagem cultural mostrou-se significativa durante a análise de conteúdo, a ponto de consubstanciar perspectiva própria. Nessa perspectiva, de um modo geral, analisaram-se as influências de culturas nacionais no processo de internacionalização.

A análise dos artigos selecionados foi, num primeiro instante, realizada em dois *clusters* – os publicados em periódicos brasileiros e os publicados em periódicos estrangeiros– com o objetivo de se obter um levantamento da produção científica nesses cenários, avaliando as semelhanças e as eventuais singularidades.

No que diz respeito à amostra de artigos brasileiros (44 artigos), a distribuição da produção encontra-se concentrada nas *Revistas Eletrônica de Administração (READ)* e de *Administração de Empresas (RAE)*, seguida da *Revista de Administração Contemporânea (RAC)*, conforme se observa na Tabela 1.

Tabela 1: Distribuição da produção científica brasileira sobre internacionalização de empresas, por periódico, na amostra selecionada

PERIÓDICO	% ARTIGOS
READ	20,45%
RAE	20,45%
RAC	18,18%
RBGN	13,64%
RAUSP	4,55%
São Paulo em perspectiva	4,55%
Outros	18,18%

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

No que concerne à amostra de artigos estrangeiros (98 artigos), a distribuição da produção mostrou-se concentrada no periódico *International Business Review*, seguido do *Journal of International Business Studies*, conforme registrado na Tabela 2.

Tabela 2: Distribuição da produção científica estrangeira sobre internacionalização de empresas, por periódico, na amostra selecionada

PERIÓDICO	% ARTIGOS
<i>International Business Review</i>	47,96%
<i>Journal of International Business Studies</i>	13,27%
<i>Industrial and Corporate Change</i>	4,08%
<i>Journal of Economic Geography</i>	3,03%
Outros	31,66%

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Nos artigos estrangeiros, destacou-se a vinculação de seus autores a instituições de pesquisa dos Estados Unidos, China e Reino Unido. Os percentuais desses artigos relativos a universidades provenientes dessas regiões são de 27,72%, 13,86% e 10,89%, respectivamente.

Uma vez efetuada a classificação dos artigos de acordo com as perspectivas mencionadas previamente, foi possível a categorização dos artigos situados nessas perspectivas, consoante a temática internacionalização. Essas categorias são relacionadas na Tabela 3.



Tabela 3: Distribuição da produção científica sobre internacionalização de empresas, por perspectiva e tema, na amostra selecionada

PERSPECTIVA	CATEGORIA	NÚMERO DE ARTIGOS		
		BRASILEIROS	ESTRANGEIROS	TOTAL
Econômica	Análise econômica dos investimentos externos diretos (IDE).	1	5	6
	Internacionalização sob a ótica da RBV.	0	4	4
	Relação internacionalização versus desempenho exportador.	1	3	4
	Retrato econômico de indústria.	3	1	4
	Impacto da internacionalização em determinada variável econômica.	1	1	2
	Resultados econômicos da internacionalização do setor de P&D.	2	0	2
	Outros (vantagens econômicas dos mercados doméstico e estrangeiro; comparação de desempenho econômico entre firmas brasileiras e estrangeiras; relação entre internacionalização; forças de mercado e institucionalização de setor industrial etc.).	6	10	16
Comportamental	Competências organizacionais que suscitam a internacionalização.	9	10	19
	Internacionalização não incremental (acelerada).	0	13	13
	Relação internacionalização versus redes.	0	6	6
	Estudo comparativo de processos de internacionalização (China versus Índia).	0	5	5
	Internacionalização de médias e pequenas empresas.	0	5	5
	Competências organizacionais pós-internacionalização.	5	0	5
	Estratégia de internacionalização.	1	3	4
	Distância psíquica como preditora da internacionalização.	0	3	3
	Proximidade cultural versus distância psíquica.	2	1	3
	Descrição de processo de internacionalização.	2	0	2
	Outros (críticas à Escola de Uppsala; internacionalização e <i>path dependency</i> , práticas de RH na internacionalização, relação entre distância psíquica e desempenho etc.).	10	12	22
Cultural	Influência da cultura nacional na internacionalização.	2	9	11
	Impacto de diferenças culturais na organização.	0	4	4
	Proximidade cultural <i>versus</i> distância psíquica.	2	1	3
	Estratégias de gestão transculturais.	0	2	2
	Outros (providência de suporte social ao colaborador expatriado; cultura e educação corporativa internacional etc.).	1	5	6

Fonte: Elaborada pelos autores deste artigo

Na perspectiva econômica, preponderaram abordagens dos aspectos transacionais e mercadológicos de investimentos diretos no exterior (IDE), feitos por empresas ou por instituições financeiras (AMARAL; COUTINHO, 2010; GARCIA, 2005; GUEDES, 2006), bem como o estudo da internacionalização de empresas a partir da visão baseada em recursos (RBV) (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007; KYLÄHEIKO *et al.*, 2011; SINGH, 2009; HE; WEI, 2011). Ainda, nessa perspectiva, mostra-se recorrente a incidência de pesquisas sobre a relação entre a internacionalização e o desempenho exportador da firma. (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005; PAPA-DOPOULOS; MARTÍN, 2010)

Inseridos na perspectiva comportamental, identificam-se, ao mesmo tempo, artigos que analisam o modelo de Uppsala e sua evolução (MASSOTE; REZENDE; VERSIANI, 2010; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007) e os trabalhos que o criticam ou que salientam sua incompletude (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Ainda nessa perspectiva, constam artigos que analisam as competências subjetivas necessárias a organizações envolvidas no processo de internacionalização: relacionamento matriz-subsidiária (REZENDE; VERSIANI, 2009), experiência internacional e modo de formação de estratégia (HONÓRIO, 2009), ou dos demais aspectos dependentes da trajetória da empresa (FORTANIER; TULDER, 2009), entre outros. Ademais, é possível identificar uma maior ênfase da pesquisa brasileira nas competências organizacionais que suscitam a internacionalização, ao passo que no âmbito estrangeiro são recorrentes os estudos comparativos de internacionalização entre países – usualmente Índia e China (ATHREYE; KAPUR, 2009; DUYSTERS *et al.*, 2009; FORTANIER; TULDER, 2009; NIOSE; TSCHANG, 2009), além das pesquisas sobre a internacionalização acelerada (RIALP; RIALP; KNIGHT, 2005; RIPPOLÉS; BLESÁ; MONFERRER, 2011; ZAHRA, 2005; ZAHRA; KORRI; YU, 2005 entre outros).

Na perspectiva cultural, identificam-se discussões sobre a influência da cultura nacional em vários campos, a saber: nas práticas organizacionais/de gestão (LUCIAN; BARBOSA, 2007; IJOSE, 2010; HSIEH; TSAI, 2009; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; FAULCONBRIDGE, 2008), na escolha da estratégia de internacionalização (ARMAGAN; FERREIRA, 2005), nos processos de internacionalização (CALZA;

ALIANE; CANNAVALE, 2010), entre outros. Há, ainda, estudos sobre a gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados (JING; BING, 2010) e sobre a influência da cultura na educação corporativa internacional voltada para a área de negócios. (BUDDE-SUNG, 2011)

Foram identificados trabalhos passíveis de classificação em mais de uma perspectiva. É o caso do artigo de Armagan e Ferreira (2005), que versa sobre a influência de políticas culturais em aspectos econômicos inerentes à alocação de recursos visando à exploração ou à exploração. Na mesma situação enquadram-se os trabalhos de Guedes (2006); Amatucci e Avrichir (2008); Floriani, Borini e Fleury (2009); Freitas, Rezende e Castro (2008); Rosa e Rhoden (2007), Papadopoulos e Martín (2010) e Yi e Wang (2011), entendidos como pertencentes simultaneamente às perspectivas comportamental e econômica.

Os trabalhos de Canabal e White III (2008) e de Schmid e Kotulla (2010), por fazer uma revisão da produção científica sobre internacionalização e propor um *framework* teórico com base numa análise sistemática da literatura sobre o assunto, respectivamente, são passíveis de inserção nas três perspectivas. A classificação dos artigos brasileiros e estrangeiros, de acordo com as perspectivas adotadas, apresenta-se com distribuição apresentada na Tabela 4:

Tabela 4: Distribuição da produção científica sobre internacionalização de acordo com as perspectivas adotadas, na amostra selecionada

PERSPECTIVA	PERCENTUAL DE ARTIGOS BRASILEIROS (%)	PERCENTUAL DE ARTIGOS ESTRANGEIROS (%)
Comportamental	54,8%	54,1%
Econômica	23,8%	21,4%
Comportamental e Econômica	9,5%	2,0%
Cultural	7,1%	17,3%
Cultural e Comportamental	4,8%	3,1%
Cultural, Comportamental e Econômica	–	2,0%

Fonte: Dados da amostra

Sob a ótica estritamente quantitativa, uma diferença significativa entre os cenários: brasileiro e estrangeiro é atribuída à perspectiva cultural, respondendo por 7,1% da produção científica brasileira e por 17,3% da produção estrangeira, na amostra selecionada.

A semelhança entre os cenários fica por conta das perspectivas comportamental – responsável por 54,8% e 54,1% dos artigos selecionados no contexto brasileiro e estrangeiro, respectivamente – e econômica – 23,8% e 21,4% nesses contextos, respectivamente.

A compilação do total de artigos selecionados revela que a perspectiva comportamental é a mais recorrente. Na amostra selecionada, os percentuais de artigos inseridos nas perspectivas comportamental, cultural e econômica foram 53,9%, 22,0% e 14,2%, respectivamente, desconsiderando-se os trabalhos classificados em mais de uma perspectiva.

## 4 DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A variedade das categorias constantes das perspectivas levantadas no estado da arte sobre internacionalização, aqui realizado, implica a seguir em uma discussão diversificada, que, como consequência, levará à formação de uma agenda de pesquisa, conforme proposto no objetivo deste ensaio.

Com relação à perspectiva econômica, observou-se que Amaral e Coutinho (2010), ao analisarem o setor bancário, ressaltam a pertinência de se avaliar o impacto da esperada consolidação da estabilidade monetária e do equacionamento do déficit público nacional no desempenho de bancos estrangeiros. Para esses autores, a evolução econômica do mercado brasileiro implica o alcance de uma maior similaridade com mercados de origem de bancos internacionais, podendo viabilizar a utilização de suas vantagens globais. Transcendendo essa proposição, sugere-se um estudo longitudinal sobre o impacto da citada evolução comparando desempenhos econômicos de empresas nacionais e internacionais concorrendo em uma mesma indústria.

Ainda sob a ótica econômica, Coe e Hess (2005) destacam a lacuna de conhecimento sobre as práticas econômicas das cadeias de suprimento das empresas que se internacionalizam em diferentes países. Segundo esses pesquisadores, há carência de estudos sobre

respostas estratégicas e resistência de fornecedores em mercados emergentes e sobre o grau de influência das práticas econômicas pelo tipo de produto comercializado.

A perspectiva comportamental, por sua vez, registra a necessidade de maior conhecimento sobre as competências pessoais e organizacionais envolvidas no processo de internacionalização. É o caso do estudo das características dos gestores envolvidos neste fenômeno realizado por Plá-Barber e Escribá-Esteve (2006), do trabalho sobre orientação empreendedora da organização rumo à internacionalização de DeClerq, Sapienza e Crijns (2005), e dos estudos sobre o desenvolvimento das competências organizacionais nas empresas de destaque no cenário competitivo internacional, apresentados por Dal-Soto, Paiva e Souza (2007).

Ainda na ótica comportamental, ressalta-se a visão de Rezende (2006) sobre as características de desempenho das subsidiárias, especificamente sobre os processos de interdependência entre elas e os estudos de Borini *et al.* (2009) sobre condutas autônomas com relação a suas matrizes.

Conforme evidências empíricas levantadas por Plá-Barber e Escribá-Esteves (2006), estudos de corte longitudinais vão ao encontro da possibilidade de verificação se um determinado processo de internacionalização ocorre de maneira incremental, ou se ocorre de forma acelerada. Pode-se dizer, ainda, que estudos longitudinais possibilitam a caracterização, ao longo do tempo, da influência de fatores externos à organização em sua conduta rumo à internacionalização (YANG *et al.*, 2009), merecendo destaque os suportes institucionais domésticos ou do país hospedeiro ou relacionamento em redes da organização.

A perspectiva cultural, por fim, tem sua relevância acentuada ante a carência de trabalhos identificados na amostra que promovam uma discussão direta sobre a relação entre internacionalização e cultura, em especial no que concerne às iniciativas nacionais.

A questão central da relação entre cultura e internacionalização, diz Miroshnick (2002, p. 525), situa-se no confronto entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto, identificadas na interação regular de indivíduos de culturas distintas – o “multiculturalismo”. Em consonância com o sugerido por Jung e Su (2008), essa interação leva a necessidade de realização de

pesquisas em empresas inseridas em um processo de internacionalização, com o objetivo de identificar a dinâmica de suas práticas frente a dimensões culturais nacionais inéditas.

Por outro lado, identifica-se ser coerente adotar linha do multiculturalismo com relação à pesquisa em empresas que se encontrem em processo de expansão dentro de um país marcado por fortes diferenças culturais regionais, como é o caso do Brasil. Em trabalho sobre culturas regionais dentro de um país, Hofstede *et al.* (2010) comprovou que uma medida de cultura desenvolvida para o nível nacional não se aplica satisfatoriamente ao nível regional. Uma proposição daí advinda é a existência de relação direta entre o sucesso da transferência de práticas de gestão com a semelhança das dimensões culturais apresentadas entre regiões.

Embora Pagel, Katz e Sheu (2005) refiram-se à influência de culturas regionais na tomada de decisão em processos de internacionalização, a partir deste estudo pode-se inferir que a consideração da cultura regional como fator condicionante dos processos de expansão geográfica da organização – nacional ou internacionalmente – ainda não possui lugar de destaque. Observou-se que a ótica cultural limita-se, bem mais, à consideração das dimensões culturais nacionais, usualmente as que são desenvolvidas por Hofstede (HSIEH; TSAI, 2009; IJOSE, 2010; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; LUCAS, 2006, entre outros). Outrossim, Jing e Bing (2010, p. 54), em um ensaio, argumentam que a consciência sobre as possíveis dificuldades advindas do conflito entre culturas em um processo de internacionalização implica a possibilidade de elaboração e implementação de “estratégias de gestão transculturais.”

Tais estratégias estendem-se desde a busca por uma forte integração entre culturas, passando pela manutenção de práticas organizacionais originais apenas no que tange aos *core business* e indo até o transplante da cultura da matriz à subsidiária. Estudos sobre a eficácia de estratégias transculturais levam à possibilidade de minimizarem-se, de forma voluntária, os eventuais impactos negativos da diversidade cultural na internacionalização.

Ainda nesse sentido, Calza, Aliane e Cannavale (2010), em pesquisa sobre o impacto das diferenças culturais na internacionalização de firmas italianas na

Argélia, concluem que as firmas italianas de maior sucesso foram aquelas que

[...] se deram conta da importância da cultura local e preferiram envolver gestores locais a fim de evitar desentendimentos, mostrando respeito a costumes locais e sobrepujando barreiras linguísticas. (CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010, p. 250)

Além disso, é possível identificar, a partir do estudo de Lucian e Barbosa (2007), que em um contexto no qual as tecnologias de informação e comunicação agem como catalisadoras das possibilidades de internacionalização, revelam-se coerentes os estudos das práticas que tomam lugar via internet. Esses autores apontam os *websites* de empresas internacionalizadas como incutidos de traços culturais de seus países de origem, e afirmam a necessidade de se investigar a existência (ou não) de uma substituição gradual das culturas nacionais por uma cultura global da Internet.

Dentro do escopo de pró-atividade da gestão transcultural na internacionalização de empresas, Budde-Sung (2011) salienta a pertinência da adaptabilidade de métodos pedagógicos inerentes à educação corporativa da área de negócios a públicos de distintas origens culturais, a despeito de o conteúdo ministrado ser essencialmente semelhante.

A carência de estudos sobre internacionalização sob a ótica cultural, em especial no cenário brasileiro, ressalta aquilo que Miroshnick (2002, p. 527) refere-se como a “cegueira cultural” dos gestores, usualmente incapazes de reconhecer a diversidade de contextos. Para essa autora, quando a diversidade cultural não é reconhecida, os vários atores passam a ser “projeções de si mesmos”, limitando suas habilidades de gestão.

A partir do estudo sobre internacionalização de empresas, nas perspectivas teóricas econômica, comportamental e cultural, realizado neste ensaio, evidencia-se maior número de trabalhos na abordagem comportamental. Em especial nos textos brasileiros, identifica-se um número pouco expressivo de estudos culturais da internacionalização de empresas. A questão central da relação entre cultura e internacionalização, por sua vez, encontra-se entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto. Na ótica econômica destaca-se lacuna de conhecimento sobre as práticas econômicas

das empresas que se internacionalizam em diferentes países. Na perspectiva comportamental, por sua vez, registra-se necessidade de maior conhecimento sobre as competências pessoais e organizacionais envolvidas no processo de internacionalização. Essas evidências fazem com que a seguir se apresente uma agenda para estudos futuros.

## 5 AGENDA DE PESQUISA

Apontam-se como proposições de estudos centrais na formação de uma agenda de pesquisa sobre a internacionalização de empresas os arrolados a seguir:

- a) práticas econômicas das cadeias de suprimento das empresas que se internacionalizam em diferentes contextos nacionais;
- b) estudo longitudinal sobre o impacto da evolução econômica do mercado brasileiro nos desempenhos econômicos de empresas nacionais e internacionais concorrendo em uma mesma indústria;
- c) estudo longitudinal do processo de internacionalização, com foco na taxa de progresso desse fenômeno (incremental/acelerada);
- d) pesquisa sobre empresas em processo de expansão entre regiões com fortes distinções regionais, ainda que dentro de um mesmo país;
- e) impacto da cultura do país hospedeiro na *performance* da organização durante o processo de internacionalização; e
- f) eficácia de estratégias de gestão transculturais.

Ressalta-se que o estudo da eficácia das estratégias de gestão transculturais guarda expressiva relevância para a administração. Pesquisas sob essa linha serão capazes de revelar a possibilidade de minimizarem-se, de forma voluntária, os eventuais impactos negativos da diversidade cultural na internacionalização, corroborando para escolhas estratégicas de gestão mais acertadas.

## REFERÊNCIAS

AHOKANGAS, P. Internationalization and Resources: Analysis of Processes in Nordic SMEs. **Acta Wasaensia**, Vaasa, n. 64, Universitas Wasaensis, 1998.

AMARAL, H. F.; COUTINHO, E. S. Abertura ao capital estrangeiro e desempenho no setor bancário brasileiro no período 2001/2005. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. Teorias de Negócios Internacionais e a Entrada de Multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, 2008.

ANDERSEN, O. Internationalization and marketentrymode: a review of theories and conceptual framework. **Management International Review**, Kiel, v. 37, n. 2, p. 27-42, 1997.

ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. The impact of internationalization with a focus on technological innovation and Brazilian companies' exports. **Dados (online)**, v. 48, n. 2, p. 395-442, 2005.

ARMAGAN, S.; FERREIRA, M. P. The impact of political culture on firm's choice of exploitation-exploration internationalization strategy. **International Journal of Cross Cultural Management (online)**, v. 5, n. 3, p. 275-291, 2005.

ATHREYE, S.; KAPUR, S. The internationalization of Chinese and Indian Firms – trends, motivations and strategy. **Industrial and Corporate Change**, Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.

AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review (online)**, v. 19, n. 5, p. 436-449, 2002.

BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1. ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BEAMISH, P. W. The internationalization process for smaller Ontario firms: a research agenda. In: RUGMAN, A. **Research in Global Business Management**, Greenwich, v. 1. JAI Press: 1990.

BORINI, F. M. *et al.* A relevância de subsidiárias para as multinacionais brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.



BUCKLEY, P. J.; STRANGE, R. The Governance of the Multinational Enterprise: Insights from Internalization Theory. **Journal of Management Studies**, Blackwell Publishing, Oxford and Malden, v. 48, n. 2, 2011.

BUDDE-SUNG, A. E. K. The increasing internationalization of the international business classroom: Cultural and general considerations. **Business Horizons**, Indiana, v. 54, n. 4, p. 365-375, 2011.

CALOF, J.; BEAMISH, P. W. Adapting to Foreign Markets: explaining internationalization. **International Business Review**, London, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.

CALZA, F.; ALIANE, N.; CANNAVALE, C. Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria. **European Business Review (online)**, v. 22, n. 2, p. 246-272, 2010.

CANABAL, A.; WHITE III, G. O. Entry mode research: past and future. **International Business Review**, London, n. 17, p. 267-284, 2008.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade**: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. **Competitiveness Review: An International Business Journal (online)**, v. 21, n. 2, 2011.

COASE, R. The Nature of the Firm. **Economica**, London, v. 4, n. 4, p. 386-405, 1937.

COE, N. M.; HESS, M. The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. **Journal of Economic Geography**, Oxford University Press, v. 5, n. 4, p. 449-473, 2005.

CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies (online)**, v. 38, n. 5, p. 709-725, 2007.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-atacadista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 3, 2007.

DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, J.; CRIJINS, H. The internationalization of small and medium-sized firms. **Small Business Economics (online)**, v. 24, n. 4, p. 409-419, 2005.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future. **International Journal of Economics and Business (online)**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

\_\_\_\_\_. **Theories and paradigms of international business activity**: the selected essays of John H. Dunning. UK: Edward Elgar, 2002.

DUYSTERS, G. et al Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. **Industrial and Corporate Change**, Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 2, p. 325-349, 2009.

EDEN, L.; DAI, L. Rethinking the OLI/Eclectic Paradigm. **The Multinational Business Review (online)**, v. 18, n. 2, p. 13-34, 2010.

FAULCONBRIDGE, J. R. Negotiating cultures of work in transnational law firms. **Journal of Economic Geography**, Oxford: Oxford University Press, v. 8, p. 487-517, 2008.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala Internationalization Process Model: a critical review. **International Business Review**, London, v. 11, n. 3, p. 257-278, 2002.

FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical perspectives on international business (online)**, v. 3, n. 3, p. 291-305, 2007.

FORTANIER, F.; TULDER, R. V. Internationalization trajectories – a cross-country comparison: are Chinese and Indian companies different? **Industrial and Corporate Change**, Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 2, p. 223-247, 2009.

FREITAS, M. A. M.; REZENDE, S. F. L.; CASTRO, J. M. Mudanças pós-aquisição internacional na rede de fornecedores adquirida. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 811-834, 2008.

GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Produção**, São Paulo, v. 15, n. 2, p. 158-171, 2005.

GRAHAM, E. M. The contributions of Stephen Hymer: one view. **Contributions to Political Economy**, Oxford, v. 21, p. 27-41, 2002.

GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem da diplomacia triangular. **Revista de Administração Pública** (on-line), v. 40, n. 3, p. 335-356, 2006.

HE, X.; WEI, Y. Linking market orientation to international market selection and international performance. **International Business Review**, London, v. 20, n. 5, p. 535-546, 2011.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HOFSTEDE, G. *et al.* Comparing Regional Culture within a Country: lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology** (online), v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009.

HSIEH, A. T.; TSAI, C. W. Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, (online), v. 3, n. 1, p. 54-69, 2009.

HYMER, S. H. **The international Operations of National Firms**: a study of direct foreign investment. Tese de doutorado. Cambridge: MIT Press, 1960. (publicação póstuma em 1976)

IJOSE, O. Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector. **Journal of Business and Cultural Studies, Academic and Business Research Institute**, Florida, v. 2, p. 1-16, feb. 2010.

JING, S.; BING, X. A Study on Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication** (online), v. 6, n. 2, p. 48-56, 2010.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Ed.) **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies** (online), v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review** (online), v. 7, n. 4, p. 23-32, 1990.

\_\_\_\_\_. Business Relationship Learning and Commitment in the Internationalization Process. **Journal of International Entrepreneurship**, Kluwer Academic Publishers, The Netherlands, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

\_\_\_\_\_. Commitment and Opportunity Development in the Internationalization Process: a note on the uppsala internationalization process model. **Management International Review**, Kiel, v. 46, n. 2, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Blackwell Publishing, Oxford and Malden, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JUNG, J.; SU, X. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. *The TQM Magazine (online)*, v. 20, n. 6, 2008.

KYLÄHEIKO, K. *et al.* Innovation and internationalization as growth strategies: the role of technological capabilities and appropriability. *International Business Review*, London, v. 20, n. 5, p. 508-520, 2011.

LI, J.; HARRISON, J. R. Corporate governance and national culture: a multi-country study. *Corporate Governance (online)*, v. 8, n. 5, p. 607-621, 2008.

LUCAS, L. M. The role of culture on knowledge transfer: the case of multinational corporation. *The Learning Organization*, v. 13, n. 3, p. 257-275, 2006.

LUCIAN, R.; BARBOSA, G. L. Podem os Websites Revelar a Cultura de um País? Um Estudo Multicultural nas maiores empresas de Brasil, China e Índia. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 9, n. 25, p. 26-38, 2007.

MASSOTE, C. G.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea (online)*, v. 14, n. 1, p. 61-79, 2010.

MIROSHNICK, V. Culture and international management: a review. *Journal of Management Development (online)*, v. 21, n. 7, p. 521-544, 2002.

NIOSE, J.; TSCHANG, F. T. The strategies of Chinese and Indian software multinationals: implications for internationalization theory. *Industrial and Corporate Change*, Oxford: Oxford University Press, v. 18, n. 2, p. 269-294, 2009.

PAGELL, M.; KATZ, J. P.; SHEU, C. The importance of national culture in operations management research. *International Journal of Operations & Production Management (online)*, v. 25, n. 4, p. 371-394, 2005.

PAPADOPOULOS, N.; MARTÍN, O. M. Toward a model of the relationship between internationalization and export performance. *International Business Review*, London, v. 19, n. 4, p. 388-406, 2010.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after: support and critique of the Uppsala Internationalisation Model. In: BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (Org.). *The Nature of the International Firm*, Copenhagen Business School Press, p. 117-134, 1997.

PITELIS, C. N.; TEECE, D. J. Cross-border market co-creation, dynamic capabilities and the entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Industrial and Corporate Change*, Oxford: Oxford University Press, v. 19, n. 4, p. 1247-1270, 2010.

PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review (online)*, v. 23, n. 3, p. 255-278, 2006.

PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. *Journal of World Business (online)*, 46, p. 126-133, 2011.

REZENDE, S. F. L. Multinationals and Interdependence in Internationalisation Processes. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 3, n. 1, p. 9-31, 2006.

REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, São Paulo, v. 44, n. 3, 2009.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. A. The phenomenon of early internationalization firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? *International Business Review*, London, v. 14, n. 2, p. 147-166, 2005.

RIPPOLÉS, M.; BLESÁ, A.; MONFERRER, D. Factors enhancing the choice of resource commitment entry modes in international new ventures. *International Business Review*, London, v. 21, n. 4, p. 648-666, 2012.

ROSA, P. R.; RHODEN, M. I. S. Internacionalização de uma Empresa Brasileira: um estudo de caso. *Revista Eletrônica de Administração*, Porto Alegre, ed. 57, v. 13, n. 3, 2007.

RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development** (online), v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.

SCHMID, S.; KOTULLA, T. 50 years of research on international standardization and adaption – from a systematic literature analysis to a theoretical framework. **International Business Review**, London, v. 20, n. 5, p. 491-507, 2011.

SINGH, D. A. Export performance of emerging market firms. **International Business Review**, London, v. 18, n. 4, p. 321-330, 2009.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, Oxford, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WILLIAMSON, O. E. Transaction-costs economics: the Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, v. 22, n. 2, p. 233-261, 1979.

WOOD, E. *et al.* Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: evidence from China, India, Mexico, and South Africa. **Journal of Small Business Management** (online), v. 49, n. 2, p. 252-282, 2011.

YANG, X. *et al.* A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese Firms. **Asia Pacific Journal of Management** (online), 26, p. 141-162, 2009.

YI, J.; WANG, C. The decision to export: firm heterogeneity, sunk costs, and spatial concentration. **International Business Review**, London, [epub ahead of print], 2011.

ZAHRA, S. A. A theory of international new ventures: a decade of research. **Journal of International Business Studies** (online), v. 36, n. 1, p. 20-28, 2005.

ZAHRA, S. A.; KORRI, J. S.; YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, London, v. 14, n. 2, p. 129-146, 2005.