



Revista Eletrônica de Negócios

Internacionais (Internext)

E-ISSN: 1980-4865

revistainternext@gmail.com

Escola Superior de Propaganda e  
Marketing  
Brasil

ARAUJO DE MORAES, WALTER F.; BEZERRA DE OLIVEIRA, BRIGITTE RENATA;  
PIROS KOVACS, ERICA

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E APLICAÇÃO EM PAÍSES EMERGENTES:  
UMA ANÁLISE CRÍTICA

Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext), vol. 1, núm. 1, julio-diciembre,  
2006, pp. 221-242

Escola Superior de Propaganda e Marketing  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=557557864012>

- ▶ 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

WALTER F. ARAUJO DE MORAES

BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA\*  
[oliveirarenatab@yahoo.com.br](mailto:oliveirarenatab@yahoo.com.br)

ERICA PIROS KOVACS

**TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E APLICAÇÃO EM PAÍSES  
EMERGENTES: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing  
INTERNEXT - Negócios Internacionais  
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

---

\*UFPE/DCA/PROPAD

## **TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E APLICAÇÃO EM PAÍSES EMERGENTES: UMA ANÁLISE CRÍTICA**

### **RESUMO**

Neste artigo são apresentadas e discutidas sete teorias de internacionalização, a saber: o Modelo do Ciclo de Vida do Produto, Uppsala – Escola Nôrdica de Negócios Internacionais, Relacionado à Inovação, Escolha Adaptativa, Paradigma Eclético de Internalização (OLI), Modelo de Internacionalização Baseado em Recursos (RBV) e o Modelo Diamante. O objetivo é analisar criticamente estas teorias, propondo uma união entre alguns de seus conceitos-chave para um melhor entendimento do processo de internacionalização incluindo a contexto dos países emergentes. Ademais, questiona-se a aplicação destes modelos, elaborados em países desenvolvidos, em países emergentes sem uma análise crítica, buscando-se a convergência sem a percepção dos diferentes contextos e timing de internacionalização, já que o protecionismo instaurado tornou tardia a entrada destes países no mercado internacional.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Modelos. Países emergentes.

### **ABSTRACT**

Seven internationalisation theories are presented and discussed in this paper: Life CycleModel, Uppsala Internationalisation Process, Related Innovative Process, Adaptive Choice Model, Internalization / Eclectic Paradigm, Resource Based View and Diamond Model. The aim is to critically analyze those theories, proposing the union of some key-concepts and the addition of the actual context of the emerging markets in order to construct a better understanding of the internationalisation process in these countries. Since all models were constructed in developed countries, it is necessary reflect about these models and not simply reply them - searching for convergences and not looking at the possible divergences. It is necessary the awareness of the different contexts and internationalization timing, since mostdeveloping countries had a late entry in the international market due to the inward-oriented politics and the established protectionism.

**Key-words:** Internationalisation. Models. Emergent countries.

## **1 INTRODUÇÃO**

A arena internacional apresenta oportunidades e ameaças para as empresas que procuram competitividade em mercados globais e fronteiras nacionais. Apesar de estas empresas passarem a defrontar-se com problemas novos, diferentes do seu próprio mercado (PALÁCIOS; SOUZA, 2004 p.14), tendem a se beneficiar substancialmente desta expansão

global (CZINKOTA, RONKAINEN, DONATH, 2004 p. 3). Diferenças culturais e distâncias geográficas não mais constituem barreiras para os negócios e para a entrada em muitos mercados. A escolha de estratégias internacionais apropriadas permite que a empresa se transforme numa corporação global (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2002 p.316).

A economia mundial se modificou profundamente a partir da Segunda Guerra Mundial (LOUREIRO; SANTOS, 1991 p.24), onde a transformação mais fundamental para os negócios foi o surgimento de mercados globais (KEEGAN, 2005 p. 24), que tiveram como maior influência o desenvolvimento nos sistemas de comunicação (GIDDENS, 2005 p.21) e que resultaram na globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetam as empresas desde então (PORTER, 1999 p. 326).

Tendo identificado novas oportunidades em qualquer parte do mundo, os concorrentes globais têm substituído os locais (KEEGAN, 2005). O crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre, a transferência do processo de mudança do centro de gravidade econômico para os países em desenvolvimento, os avanços nas comunicações e as novas oportunidades de mercado, criadas por meio da abertura das fronteiras ao comércio, investimentos e transferência de tecnologias, são as forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas (GOVINDARAJAN e GUPTA, 2001 p.6-8). Diante destas tendências, os administradores, em empresas específicas, tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, bens e/ou conhecimento (GOVINDARAJAN eGUPTA, 2001), envolvendo a decisão sobre produtos, mercados, modo de entrada e velocidade da expansão devido à imperiosa adoção de uma estratégia global em oposição à estratégia doméstica (PORTER, 1999 p.326).

A internacionalização pode ser definida amplamente como um “processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem”, que, apesar da palavra processo, não deve ter obrigatoriamente características evolutivas, tornando-se prudente uma postura contingencial, que vai das exportações até a transnacionalização das empresas (BRASIL; GOULART; ARRUDA, 1994p.297). Trata-se da maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas, determinando o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas (MELIN, 1992). As principais diferenças entre os processos de formação de estratégia de internacionalização e os demais se encontram em duas dimensões. Em primeiro lugar, a empresa transfere produtos, serviços ou recursos

através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar que país ou países as transações vão ocorrer. Em segundo lugar, a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo.

Contudo, nos países emergentes, os ambientes protecionistas, em conjunto com a presença de estatais, levaram a uma baixa competição e, consequentemente, à exigência reprimida de demanda por diversos tipos de produtos (GILLESPIE; ALDEN, 1989 p.93) oferecendo oportunidades tremendas para produtos estrangeiros, uma vez liberalizados estes mercados (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000 p.346). O comércio e as políticas de liberalização do mercado ao redor do mundo nas duas últimas décadas ampliaram as oportunidades de novos mercados, investimento e fontes de suprimento das empresas multinacionais.

Esta crescente a abertura das fronteiras nacionais para o comércio internacional e investimento se traduziu em maiores níveis de competitividade, pressionando as empresas domésticas, que foram forçadas a competir contra as empresas internacionais (CONDO, 2000 p.2). Reforçadas pelo sucesso de empresas de países recentemente industrializados, economias emergentes estão mudando as suas políticas de crescimento para uma orientação externa visando o crescimento das exportações, ao invés da permanência da orientação interna, que visava a substituição de exportação. Conseqüentemente, percebe-se atualmente uma presença crescente dos países emergentes na economia global integrada, onde estas passaram a buscar oportunidades no mercado internacional para ganhar e manter vantagens competitivas (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000 p. 342).

Nada obstante, a literatura existente sobre a internacionalização de empresas baseadas em países em desenvolvimento é escassa quando comparada à dos países desenvolvidos (CONDO, 2000 p.49), apesar da necessidade de um melhor entendimento destes mercados (CAVUSGIL, DELIGONUL, YAPRAK, 2005 p.14). Por sua vez, pouca atenção tem sido dada à dimensão do tempo no processo de internacionalização, havendo a necessidade da identificação de eventos e fatores que afetam o seu comportamento de exportação da empresa, que podem ser pesquisados por meio da metodologia de estudos de caso (ANDERSEN, 1993 p.228).

Poucas são as empresas de países em desenvolvimento que têm subsidiárias de produção no cenário internacional e a maioria encontra-se nos estágios iniciais de internacionalização. As escassas multinacionais de países em desenvolvimento que competem no cenário internacional têm como principais vantagens competitivas as comparativas, que não

dependem de vantagens específicas da empresa ou da atividade, e sim da sua localização. Diante do reconhecimento de que o paradigma que governa a competição entre localidades se transferiu da vantagem comparativa para a noção mais ampla de vantagem competitiva(PORTER, 1999, p.340), para se tornarem competidoras fortes globais, as empresas dos países emergentes precisam desenvolver novas estratégias, ampliando as suas fontes de vantagem competitiva (VERNON-WORTZEL; WORTZEL, 1988 p.) e implementando uma estratégia internacional em busca de novas oportunidades potenciais.

Neste artigo são discutidas sete teorias de internacionalização, a saber: o modelo de ciclo de vida do produto (VERNON 1966, 1979), o modelo do processo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), o modelo relacionado à inovação (ANDERSEN, 1993 e 1997) o modelo da escolha adaptativa (LAM e WHITE,1999), o modelo da análise do paradigma eclético de internalização (DUNNING, 1980 e 1988), o modelo baseado em recursos (FAHY, 1996,1998; DHANARAJ; BEAMISH, 2003, SHARMA e ERRAMILLI, 2004) e o modelo diamante (PORTER, 1989b, 1991, 1999a).

O objetivo é analisar criticamente estas teorias, propondo uma união entre alguns de seus conceitos-chave para um melhor entendimento do processo de internacionalização, unindo aspectos internos da empresa (tais como: recursos tangíveis e intangíveis, o processo de aprendizagem, as escolhas gerenciais e os networks), e aspectos externos (como, por exemplo: o posicionamento, o ciclo de vida dos produtos e as imperfeições e falhas do mercado, mediados pelos elos supranacionais, nacionais, dos conglomerados, industriais e das firmas).

## **2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Apesar das diferenças no cenário econômico mundial, comparado aos dias atuais, em 1966 já se percebia a necessidade da união dos conceitos envolvendo o processo dos movimentos de capital e de comércio entre os países (VERNON, 1966). Fazia-se presente também a crítica sobre o enfoque dos custos comparativos visando o mecanismo de equilíbrio, visto que muitos dos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas enfocavam os custos comparativos que visam o mecanismo de equilíbrio, levando as empresas a instalarem suas subsidiárias nos países em desenvolvimento devido aos baixos custos de mão de obra e de insumos básicos.

Quase quatro décadas depois, depara-se ainda com um arcabouço conceitual divergente e segmentado (SHARMA e ERRAMILLI, 2004). Apesar da extrema relevância do tema, não existe um acordo na definição de internacionalização. Esta é considerada, por grande parte dos autores importantes, como movimentos exógenos nas operações da empresa (ANDERSEN, 1997).

Nesta seção, discorre-se sobre características fundamentais de cada modelo e são levantadas críticas. Cabe ressaltar que, as teorias, como mecanismos simplificadores da realidade, enfatizam alguns aspectos, de certa forma, distorcendo-os. Neste processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago de cada teoria, enquanto outros são distorcidos ou ignorados (PERROW, 1986 p.219-256). No final da seção, é apresentada uma tabela com as principais variáveis contidas em cada um dos modelos.

Os modelos que serão apresentados foram desenvolvidos em países industrializados, que são caracterizados por competição e dinamismo. Todavia, as características do mercado em países em desenvolvimento são diferentes (AULAKH; KOTABE; TEEGEN, 2000 p.346) e os modelos não se aplicam diretamente no caso de empresas destes países (CONDÔ, 2000 p.6), que vão ao encontro da necessidade de desenvolvimento de modelos mais adequados à realidade dos países emergentes, geralmente entrantes tardios no comércio internacional.

## **2.1 Modelo do ciclo de vida do produto**

Vernon (1966) percebeu um fundamento lógico seqüencial para a diversificação no processo de internacionalização de empresas americanas, cuja ênfase é menor na doutrina de custos comparativos e maior no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e nos papéis de desconhecimento e incerteza como influenciadores do padrão de troca e do processo de internacionalização.

De acordo com o modelo, que tem como base o paradigma da imperfeição do mercado, a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida em outros países, iniciando pelo modo de exportação até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que perseguem a diversificação internacional estendem o ciclo de vida de um produto. Argumenta também que as empresas em países desenvolvidos têm igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos mas que existe um gap entre o conhecimento destes princípios e sua incorporação por

parte do executivo. Diante deste cenário, torna-se imprescindível o papel do empreendedor, cuja consciência e responsabilidade à oportunidade são funções do acesso à comunicação, que por sua vez, é uma função da proximidade geográfica.

Durante a fase de inovação, o mercado para o produto é ainda restrito e incerto e a tecnologia de produção ainda é desconhecida. Trata-se de um bem de luxo, produzido em pequenos lotes, com a utilização de trabalho qualificado e de equipamentos gerais. A vantagem competitiva se baseia na novidade e na escassez e detenção de tecnologia, tornando os altos custos de produção menos importantes.

No estágio de crescimento, as tecnologias de produção e o mercado são mais conhecidos, permitindo a introdução de alguns equipamentos dedicados, aumentando o volume, reduzindo os custos de produção e permitindo a expansão do mercado para a classe média do mercado doméstico. Começam a ocorrer exportações para mercados com renda e estrutura de consumo similar, o que é sinal de que estes países importadores possuem um mercado latente para estes produtos, mas ainda não têm capacidade de adquirir a tecnologia necessária para produzir estes mesmos itens de forma competitiva. Grande parte do conhecimento sobre produção está na experiência dos trabalhadores (conhecimento tácito).

Na fase da maturidade, a continuidade da expansão do mercado aliada à maior experiência permite uma padronização e a produção em massa, utilizando máquinas com objetivos específicos e trabalho menos qualificado. Estes equipamentos substituem em parte o conhecimento tácito dos trabalhadores. Os países importadores começam a erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens.

Durante a fase de estagnação, a produção é transferida, cada vez mais, para outros países. Os custos de mão de obra tornam-se uma fonte de vantagem competitiva e o processo produtivo é bem conhecido. Tanto o produtor original quanto os novos buscam trabalho a menor custo, dispersando a produção para países em desenvolvimento politicamente estáveis.

A significância do conhecimento tácito no ciclo de vida do produto tem sido utilizada para explicar porque empresas com vantagens competitivas tecnológicas preferem investir em outros países ao invés de apenas licenciar tecnologia, recebendo uma pequena parcela dos produtores licenciados. Ao invés de vender conhecimento barato, as empresas inovadoras preferem aceitar os custos de IED (Investimento Externo Direto) a partir do momento que as exportações tornam-se restritas devido às barreiras impostas. Esta importância dada ao conhecimento (sob forma de tecnologia) mostra a sua relevância como

recurso na busca de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), evitando ao máximo, imitação pelos concorrentes, possibilitada por meio do licenciamento.

Posteriormente, Vernon (1979) reconsidera o seu artigo devido ao caráter prescritivo do padrão de internacionalização das empresas americanas, visto que as condições de certezas daquele país, contexto e época já não se encontravam mais presentes. Apesar de não mais explicar a realidade das grandes empresas americanas, que, em sua maioria, já dispunham derede de subsidiárias internacionais, Vernon (1979) advoga a aplicação do modelo do ciclo de vida para empresas menores que ainda não tiveram condições de implantar subsidiárias ao redor do mundo.

De acordo com o modelo, empresas de países em desenvolvimento tendem a criar as suas subsidiárias em outros países também em desenvolvimento. Não é, todavia, o que vem se observando atualmente. Empresas de países emergentes, principalmente China, Brasil e Índia vêm instalando subsidiárias em países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Trata-se de um modelo prescritivo, determinista, onde, de forma seqüencial, as empresas completam o ciclo de internacionalização. No entanto, nos dias atuais, o ciclo de vida dos produtos encontra-se cada vez menor e tal sequência lógica não é mais percebida no processo de internacionalização das empresas, mesmo para países em desenvolvimento.

Ademais, a entrada no mercado internacional não apenas deriva dos processos de inovação, mas sim de outros aspectos externos (oportunidades, ambiente) e internos (recursos) e da interação entre estes. Uma outra crítica ao modelo refere-se à não menção dos modos de entrada por meio do licenciamento, alianças estratégicas e aquisição, prendendo-se apenas à exportação e às instalações de subsidiárias próprias.

## **2.2 Modelo de internacionalização de Uppsala – Escola Nórdica**

Na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, sucedida pela Escola Nôrdica de Negócios Internacionais, começaram a surgir diversos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ANDERSSON;JOHANSON; VAHLNE, 1997). Hilal e Hemais (2003), por exemplo, observaram que o impacto mais importante trazido pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do

Comportamento Organizacional, onde a firma internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, baseados no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro.

Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe a tona o conceito de networks, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras. O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional (HILAL e HEMAIS 2002). Estudos empíricos no Brasil corroboram com alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como a importância do conceito da distância psíquica, a internacionalização tanto como um processo gradual e seqüencial, quanto como processo descontínuo e ad hoc, e a influência das redes (HILAL e HEMAIS, 2003).

No entanto, dadas as diferenças entre Brasil e Suécia (geográficas, culturais, econômicas), será que o modelo se aplica às empresas brasileiras? Essa ênfase na aprendizagem como impulsionadora da internacionalização pode ser um item gerador de ambigüidade causal, já que não se consegue mensurar isoladamente? Será que a aprendizagem é a única ou maior causa da internacionalização?

As distâncias psíquicas também não estão sendo reduzidas com o advento da globalização? Verificam-se, em alguns casos, exportações para países com maiores distâncias psíquicas prévias do que para os de menores distâncias devido às solicitações do mercado, oportunidade, dentre outros, ou seja, determinadas pelo ambiente. O modelo também não aborda os licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas. No processo de aquisição, a aprendizagem ocorre de forma diferente, influenciada pelo processo de aculturação e merece ser estudada. Apesar de suas deficiências, este é o paradigma que melhor tem explicado o processo de internacionalização.

### **2.3 Modelo relacionado à inovação**

O modelo relacionado à inovação, descrito por Andersen (1993 e 1997) como o modelo I-M, surgiu nos anos 80, tendo como base a teoria de Uppsala. Ele aborda o processo de internacionalização em termos de adoção de inovação de forma incremental e o padrão gradual do processo de internacionalização pode ser atribuído à falta de conhecimento pela firma, principalmente “experiential knowledge” e às incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar.

Andersen (1993) revisa quatro modelos de internacionalização relacionados à inovação do final dos anos 70 e início dos anos 80, onde a decisão de internacionalizar é considerada como uma inovação para a empresa. As firmas atingem a internacionalização por meio de estágios seriados da adoção (5 ou 6 estágios, dependendo da vertente analisada), onde o último representa mais experiência e envolvimento do que os anteriores, caracterizados por estados psicológicos diferentes (proativo e reativo). As indicações precisas de relações entre as etapas são basicamente argumentos intuitivos e a seqüência a ser percorrida dependerá das assunções referentes às iniciativas do processo (puxadas ou empurradas), visto que a internacionalização pode começar quando surgem agentes de mudança internos que catalisam o processo como também pode ser iniciada por estímulos externos tais como pedidos inesperados de clientes internacionais ou incentivos do governo (ações reativas).

Ademais, o modelo refere-se apenas ao processo de exportação e é descriptivo, não prescrevendo o que as empresas devem fazer para iniciarem o processo de internacionalização.

## 2.4 Modelo eclético da produção e da internalização

Em meio às teorias que buscam explicações para a internacionalização das firmas no modelo dos custos de transação, destacam-se a teoria eclética da produção e a teoria da internalização.

A teoria da internalização foi desenvolvida no contexto de empresas multinacionais. Conforme Barreto (2001), nesta abordagem as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo.

Na abordagem eclética da produção, os custos de transação e de informação, o oportunismo dos agentes e as especificidades dos ativos são as bases determinantes do investimento externo de uma firma. Dunning (1980 e 1988), sugere que os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locacionais e as vantagens de internalização. Trata-se de um modelo multi-teórico para estudar as escolhas de modos de entrada que se baseia em três teorias: negócios internacionais, RBV e de custos de transação, e aborda as entradas por meio de exportação, licenciamento e investimento externo direto (instalação de subsidiárias ou aquisição), não explicando, em seu modelo original, o processo de joint venture.

No entanto, enquanto o modelo de Uppsala busca explicar os padrões e modos de estabelecimento de operações orientadas para o mercado, a abordagem eclética volta-se para a orientação da produção. Trata-se de um modelo estático, e, segundo Barreto (2001), os autores concluíram que os dois paradigmas são absolutamente incompatíveis entre si, o que vai de encontro ao modelo teórico proposto por Whitelock (2002), que além de unir estes dois modelos, acrescenta também o modelo das redes industriais do Grupo IMP e o modelo de estratégia de negócios.

Por que não unir os conceitos internos, voltados à produção à orientação de mercado de uma forma dinâmica?

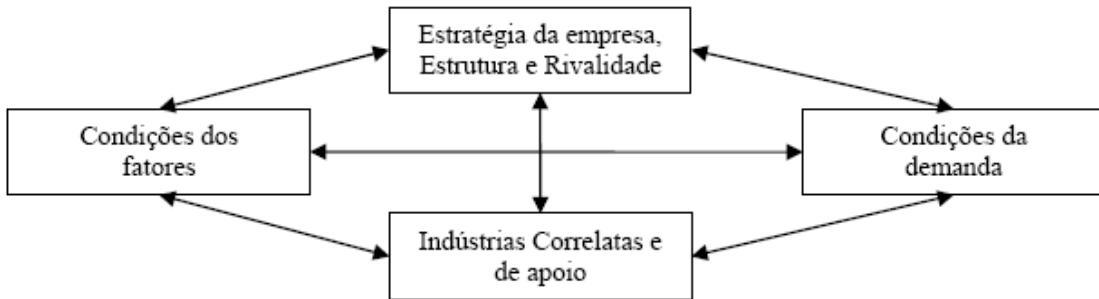
## 2.5 MODELO DIAMANTE

O modelo, proposto por Michael E. Porter (1989b) vem sendo discutido e corroborado por diversos autores acerca de estratégias de internacionalização das organizações

(DUNNING, 1993; RUGMAN; VERBEKE, 1993; GREIN; CRAIG, 1996; ESPANA, 2004), apesar de que o raciocínio da competitividade regional e atributos nacionais como origem do sucesso internacional das empresas não ter sido empiricamente comprovado em todos os determinantes do modelo, especialmente quando os estudos eram dirigidos às economias emergentes e indústrias menos sofisticadas (DALY, 1993; RUGMAN; D'CRUZ, 1993; FROTA, 2005).

O pilar deste framework teórico-empírico é a conscientização de um paradigma que trate de características nacionais como estimulantes da vantagem competitiva internacional das indústrias. Vale ressaltar, portanto, que a unidade de análise deste modelo é a indústria, definida como um “grupo de empresas fabricantes de produtos que são bastante aproximados entre si” (PORTER, 1986, p. 24). A influência do país-sede da empresa é de importância central para o nível de crescimento e produtividade; explicações imperfeitas voltadas ao ambiente macroeconômico, como taxa de câmbio, taxa de juros e déficits governamentais, mão-de-obra barata e abundante, recursos naturais, políticas governamentais e práticas gerenciais, não eram suficientes para analisar a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais (PORTER, 1989b, 1999). A reflexão do autor, neste sentido, serve para “buscar características decisivas de uma nação que permitem às suas empresas criar e manter a vantagem competitiva em determinados campos, isto é, a vantagem competitiva das nações” (PORTER, 1989b, p.19).

O problema de pesquisa que motivou o estudo consiste no entendimento do por que uma nação se torna base para competidores internacionais bem sucedidos em uma indústria, retificando o papel secundário da nação com os princípios vigentes da globalização. Seria minimizada, portanto, a importância da empresa isoladamente e seus processos criativos de aprendizagem incremental, tal como visto na Escola de Uppsala; ainda que a estratégia fosse da empresa, o sucesso internacional era devido às suas ações deliberadas, moldadas por um ambiente nacional. A criação e sustentabilidade de uma vantagem competitiva eram decorrentes da capacidade da empresa em melhorar e inovar continuamente sua estratégia ao longo do tempo (PORTER, 1991, p. 96-98). Deste modo, o autor apresenta os determinantes da vantagem competitiva nacional, componentes do denominado Modelo Diamante (figura 1). A aplicação do modelo permite identificar as razões pelas quais áreas geográficas especificasse especializam e se sobressaem na competição internacional, explicando o que leva um país a estabelecer vantagem competitiva.



**Figura 1:** Os Determinantes da Vantagem Competitiva das Nações

**Fonte:** Porter (1989, p. 88).

As condições dos fatores, em acordo com as clássicas teorias econômicas, referem-se aos fatores de produção, como mão-de-obra, território, recursos naturais, capital e infra-estrutura, necessários à competição. No entanto, cabe às indústrias localizar a fonte de vantagem competitiva não nestes fatores básicos, mas nos avançados, onde o país não herda, mas gera nos setores sofisticados, como recursos humanos qualificados ou base tecnológica científica (PORTER, 1989b). A composição e a natureza da demanda interna exerce um efeito desproporcionalmente elevado sobre como as empresas percebem, interpretam e respondem às necessidades dos compradores (PORTER, 1999b, p. 186). Na medida em que os compradores exigentes pressionam para inovar e conquistar vantagens competitivas mais sofisticadas do que os rivais externos, este vértice é capaz de forçar as empresas a responderem aos desafios internacionais (PORTER, 1989b; 1999a, p. 186-187). O terceiro determinante da vantagem nacional refere-se às indústrias correlatas e de apoio, relacionadas ao conceito da cadeia de valor das organizações (PORTER, 1989a). A presença de fornecedores internos dotados de competitividade internacional, que criam e entregam insumos com maior eficácia de custo e eficiência, flexibilidade, atendimento veloz e preferencial afeta o desempenho da empresa focal, por estarem inseridos em uma corrente maior de atividades e seus elos entre as empresas, denominada Sistema de Valor (PORTER, 1989a, p. 46). A presença nacional de indústrias correlatas e de apoio reflete a presença de fornecedores e parceiros que sejam internacionalmente competitivos, proporcionando um fluxo de informações e tecnologia benéfico para a modernização e inovação das organizações e do país como um todo (PORTER, 1989b, 1999b; TAVARES; CERCEAU, 2001).

Por fim, igualmente importante, o determinante referente à estratégia, estrutura e rivalidade das empresas denota as circunstâncias nacionais, influência ambiental nas práticas

gerenciais, metas e políticas organizacionais, bem como a natureza da competição interna. Na opinião de Porter (1999, p. 192), a “eficiência estática é muito menos importante do que a melhoria dinâmica”. A presença de rivais locais fortes constitui requisito fundamental para a criação da vantagem competitiva por estimularem continuamente menores custos, melhoria da qualidade dos serviços e processos e demais formas de diferenciação. Ademais, estimula a especialização de fatores de produção e fornecedores de excelência e auxilia no progresso da demanda interna. Os quatro determinantes devem então ser encarados como um sistema de reforço mútuo, onde o impacto de um ponto em geral depende do estado dos demais.

Não pode ainda ser negligenciado o papel do governo, dada a sua influência nos determinantes, com foco na criação de fatores especializados, intervenção nos mercados dos fatores e monetários, aplicação de normas rigorosas sobre produtos, segurança e meio ambiente, além de regulamentação da concorrência e a promoção de objetivos que conduzam a investimentos sustentados (PORTER, 1999). Contudo, em muitas situações, o conceito de indústria extrapola as fronteiras nacionais, com devidas políticas governamentais diferenciadas. Desse modo, não é possível imaginar que o papel do governo impacte de forma homogênea todas as empresas, tal como propõe o modelo.

Ademais, quando afirma que “um país oferece melhor ambiente para a competição em algumas indústrias do que em outras”, Porter (1989, p.47) restringe o conceito de indústria aos limites dos países. Especificamente quanto à demanda interna, é possível observar algumas indústrias voltadas majoritariamente ao mercado internacional, sem que necessariamente estejam fortalecidas no mercado doméstico, a exemplo da carcinicultura no nordeste do Brasil (FROTA, 2005). Nação-sede e fronteiras geográficas atualmente são concepções muito fluidas, ressaltando a dificuldade de isolar o papel desse componente na competição internacional, tal como propõe o modelo em questão. Às organizações, cabe criar pressões para a inovação, procurar como motivação os concorrentes mais capazes e localizar a base doméstica para sustentar a vantagem competitiva.

## **2.6 MODELO DA ESCOLHA ADAPTATIVA**

A internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe sobre as organizações. Está é a visão do modelo da escolha adaptativa elaborado por

Lam e White (1999). Quando o ambiente sofre mudanças, as organizações precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste. O modelo enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as organizações tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização.

São consideradas as exportações, joint ventures e instalação de subsidiárias, não sendo mencionadas como ocorrem as escolhas adaptativas nos processos de licenciamento ou aquisição. Os precursores da teoria, Lame White (1999), sugerem que este modelo complementa os modelos de estágio de internacionalização, tais como o ciclo de vida do produto ou o de Uppsala. No entanto, tanto os modelos de estágio seqüenciado quanto o modelo da escolha adaptativa consideram os gerentes como indivíduos racionais que têm suas limitações cognitivas.

O modelo, desenvolvido em estudo de uma grande empresa diversificada de Taiwan, considera que organizações diferentes originam soluções idiossincráticas distintas de acordo com as suas soluções gerenciais a cada desafio. Os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de estratégia, os estruturais, os de recursos humanos e a própria interação destes dilemas.

Não é este modelo, por demais baseado no obscuro esquema interpretativo dos indivíduos, difícil de ser compreendido e estudado? Verifica-se, em algumas áreas de estudos organizacionais, a fuga para este lado cognitivo, no intuito de obter explicações do que não se consegue explicar. Os gestores que apenas exportam (como exemplo o Brasil), só se deparam com o dilema estratégico? Os questionamentos não dependem do contexto da empresa e da experiência do executivo?

## **2.7 Modelo baseado em recursos**

Enquanto os modelos anteriores baseavam-se, principalmente, na perspectiva do mercado, a RBV (resource-based view) analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que esta detém. As firmas detêm recursos idiossincráticos que as tornam únicas devido à heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável se forem raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991).

De acordo com Grant (2001), as empresas devem elaborar suas estratégias baseadas na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas. Em 1984, Wernefelt já propunha uma matriz de recursos indicando a importância dos recursos para cada mercado ou produto como ferramenta de análise no crescimento da firma, inclusive para entrada em mercados internacionais.

Diante da importância da temática para a administração estratégica, representado inclusive pelo volume de publicações, diversos autores evidaram esforços ao estudarem concomitantemente a RBV e os processos de internacionalização das empresas (FAHY, 1996; 1998; GRIFFITH; HARVEY, 2001; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA;ERRAMILLI, 2004). Neste contexto, capacidades dinâmicas globais (TEECE; PISANO,SHUEN, 1997) são alcançadas mediante o adensamento da dificuldade em imitar à combinação dos recursos, incluindo a coordenação de relacionamentos interorganizacionais em uma base global, resultando assim em vantagem competitiva para a empresa (GRIFFITH;HARVEY, 2001). Dentre os componentes principais dessas capacidades estariam: (1) o desenvolvimento de uma coerente sistemática global enquanto há o reconhecimento de fatores únicos em cada país para viabilizar a customização nas estratégias locais; e (2) a adaptação,integração e reconfiguração de ativos internos e externos para alcançar oportunidades no mercado global (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Sharma e Erramilli (2004) propõem uma plataforma teórica baseada no RBV capaz de explicar modos de exportação, produção e marketing em novos países, baseados em quatro conceitos: a probabilidade de estabelecimento da vantagem competitiva nas operações de produção em um novo país, a probabilidade de estabelecer vantagem competitiva em operações de marketing em um novo país, a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de produção aos parceiros dos países hospedeiros e a habilidade de transferir recursos geradores de vantagem competitiva em operações de marketing aos parceiros dos países hospedeiros. O modelo cobre as exportações indiretas, exportações diretas via intermediários do país hospedeiro, exportação direta via canais próprios, contratual, produção por meio de joint venture, joint venture de marketing e subsidiária própria.

À realidade brasileira, percebe-se que os pilares calcados essencialmente da expansão dos recursos e habilidades competitivas para comercialização e produção no país hospedeiro são raros, uma vez que a exportação é o modo de entrada principal das empresas do país (ALEM; CAVALCANTI, 2005). No entanto, talvez as decisões de modos de entrada não se restrinjam à condição de vantagem competitiva e habilidades de transferência de

competências, mesmo porque tais variáveis estão em constante interação com o ambiente nacional do país estrangeiro, onde não só internamente podem estar as fontes de superioridade e sucesso nas operações estrangeiras (PORTER, 1989b; WILD; WILD; HAN, 2006), mas no macroambiente e ambiente industrial.

### 3 CONCLUSÕES

Notam-se grandes divergências nestas teorias na explicação do processo de internacionalização e surge a necessidade de complementaridade entre alguns conceitos. Na tabela 2 são apresentados os modos de entrada contemplados em cada teoria. Verifica-se que os modos de entrada por meio do licenciamento começaram a surgir nas teorias sobre processo de internacionalização a partir dos anos 80 e somente nos anos 90 as alianças estratégicas foram consideradas, corroborando com Hitt et al (2001), que mencionam que a maioria das entradas no mercado internacional tem utilizado este modo. Verifica-se a pequena inclusão dos modos de aquisição nos estudos de internacionalização, apenas interpretadas neste artigo como forma de IED - Investimento Externo Direto do modelo eclético da produção e da internalização. Por que esta exclusão das aquisições nas correntes teóricas da internacionalização? Surge então uma oportunidade para pesquisas e desenvolvimentos teóricos.

**Tabela 2** Modos de entrada e os modelos de internacionalização.

Modos de entrada	Ciclo de vida do produto (VERNON 1966, 1979) anos 60	Uppsala (JOHANSON e VALNE, 1977) anos 70	Inovação (ANDERSEN, 1993) anos 80	Eclético e internalização (DUNNING, 1980, 1988) anos 80	Modelo Diamante (PORTER, 1989) anos 80	Escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999) anos 90	RBV (SHARMA e ERRAMILLI, 2004) anos 2000
Exportação	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Licenciamento				✓			✓
Alianças estratégicas						✓	✓
Aquisições				✓ (IED)			
Novas subsidiárias	✓	✓		✓ (IED)		✓	✓

Face às divergências encontradas, emerge a necessidade de conexão de alguns conceitos-base para um melhor entendimento do processo de internacionalização e das escolhas dos modos de entrada, unindo aspectos internos da empresa, (tais como recursos tangíveis e intangíveis, o processo de aprendizagem, as escolhas gerenciais, os networks), e

aspectos externos, como por exemplo, a evolução dos produtos e as imperfeições e falhas do mercado, mediados pelos elos supranacionais, nacionais, dos conglomerados, industriais e das firmas, além das variáveis macro-ambientais. Essa proposta encontra-se na tabela 3.

**Tabela 3: Proposta de conexão dos conceitos dos modelos de internacionalização.**

Conceitos-chave	Ciclo de vida do produto anos 60	Uppsala anos 70	Inovação anos 80	Ecléctico e internalização anos 80	Modelo Diamante anos 80	Escolha adaptativa anos 90	Baseado em recursos 2004	Nova proposta
Foco no processo	✓	✓				✓		✓
Foco na localização				✓	✓			✓
Recursos tangíveis	✓			✓	✓		✓	✓
Recursos intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Escolhas gerenciais		✓				✓		✓
Networks		✓						✓
Falhas do mercado			✓	✓		✓		✓
Aprendizagem		✓	✓				✓	✓
Contexto de países emergentes								✓

No entanto, é preciso realizar estudos empíricos, longitudinais, para verificação da possibilidade desta complementaridade de conceitos na tentativa de um modelo teórico mais abrangente que possa explicar de forma mais completa o complexo processo de internacionalização das empresas com cuidado para não ser relativista devido à amplitude de conceitos-chave buscados. Por sua vez, percebe-se que em países emergentes, alguns dos pressupostos englobados em modelos teóricos, tais como a distância psíquica, não são tão relevantes quanto em estudos dos países em desenvolvidos. Quiçá tal fato deve-se ao fato de sermos “comprados” ao invés de “vendidos”.

Outros pesquisadores têm buscado o entendimento dos processos de internacionalização por meio da aplicação da teoria institucional ou contingencial, vendo com outras “lentes” o mesmo fenômeno, o que possibilita uma maior amplitude do entendimento do processo.

Nós, pesquisadores brasileiros, precisamos estar atentos a estas diferenças e analisarmos a necessidade de “tropicalização” destas teorias importadas ou de criação orgânica

de modelos que condizem com a nossa realidade o invés de buscarmos a simples replicação e convergência. Este é o nosso desafio.

#### **4 REFERÊNCIAS**

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, 1993.

\_\_\_\_\_. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**, v. 37, n. 2 p. 27-42, 1997.

ANDERSSON, Ulf; JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. **Management International Review**, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

AULAKH, Preet S., KOTABE, Masaaki; TEEGEN, Hildy. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 3, Jun.2000.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BARRETTO, Antônio. A internalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**, Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

BRASIL, Haroldo V.; GOULART,Linda, ARRUDA, Carlos A. **A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas**. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, v. 8. 1994.

CAVUSGIL, Tamer S., DELIGONUL, Seyda, YAPRAK, Attila. International Marketing as a Field of Study: a critical assessment of earlier development and a look forward. **Journal of International Marketing**. v. 13, n. 4, p. 1-27.

CONDO, ARTURO. **Internationalization of firms based in developing economies**. D.B.A., Harvard University, 2000.

CZINKOTA, Michael R., RONKAINEN, Ilkka A., DONATH, Bob. **Mastering global markets: strategies for today's trade globalist**. Editora Thomson Learning, 2004.

DALY, Donald J. Porter's Diamond and Exchange Rates. **Management International Review**, Second Quarter. v. 33, n. 2, 1993.

DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. **Journal of Small Business Management**, 2003, v. 41, n. 3, p. 242-261.

DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1 p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. 1 p. 1-31, 1988.

ESPANA, Juan. Explaining Embraer's Hi-Tech Success: Porter's Diamond, New Trade, or Market at Work? **Journal of American Academy of Business**, v. 4, n. 1/2, p. 489-495, 2004.

FAHY, John. Resources and global competitive advantage: a study of the automotive components industry in ireland. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2. 1997/1998.

\_\_\_\_\_. The role of resources in global competition. In: HOOLEY, Graham; LOVERIDGE, Ray; WILSON, David (orgs.). Internationalization: Process, Context and Markets. New York: MacMillan Press, 1998, p. 122-135.

FROTA, I. L. N. **Análise dos determinantes da vantagem competitiva da carcinicultura nordestina**. 2005. 111f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em Descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. 4 ed., Rio de Janeiro: Editora Record, 2005.

GILLESPIE, Kate, ALDEN, Dana. Consumer Product Export Opportunities to Liberalizing LDCs: a life cycle approach. **Journal of International Business Studies**. Washington: v. 20, n. 1; p. 93, Spring 1989.

GOVINDARAJAN, Vijay, GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: **Financial Times**. Dominando os Mercados Globais. São Paulo: Editora Makron, 2001.

GRANT, R. M. The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, Spring, p.114-135, 1991.

GREIN, Andreas F.; CRAIG, S. Economic Performance Over Time: Does Porter's Diamond Hold at the National Level. **The International Executive**, v. 38, n. 3, Mayo/Jun. 1996,

GRIFFITH, David A.; HARVEY, Michael G. A resource perspective of global dynamic capabilities. **Journal of International Business Studies**, Third Quarter 2001, v. 32, n. 3.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. RAC– **Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n.1, jan./mar. 2003.

\_\_\_\_\_. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional.** 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica.** Thomsom: São Paulo, 2002.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Fourswedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

\_\_\_\_\_; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Spring, p. 23-32, 1977

KEEGAN, Warren J. **Marketing global.** Editora Prentice Hall, 7. ed., São Paulo, 2005.

LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis.** v. 7, n.2 p.105-134, Apr. 1999.

LOUREIRO, Fernando A., SANTOS, Silvio Aparecido dos. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo. v. 26, n.1 p. 23-34, jan./mar. 1991.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992. p. 99-118.

PALACIOS, Tomás Manuel B., SOUSA, José Manuel M. de. **Estratégias de Marketing Internacional.** São Paulo: Editora Atlas, 2004.

PERROW, Charles. **Complex organizations:** a critical essay. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap.7, p.219-256

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

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva:** Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações.** Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

\_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v. 12, p.95-117, Winter Issue, 1991.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações.** Em: PORTER, M. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

\_\_\_\_\_. **Competição:** On competition. Estratégias Competitivas Essenciais. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

\_\_\_\_\_; VERBEKE, Alain. How to Operationalize Porter's Diamond of International Competitiveness. **The International Executive**, v. 35, n. 4, Jul./Aug 1993.

RUGMAN, Alan M; D'CRUZ, Joseph R. The "Double Diamond" Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. **Management International Review**, v. 33, n. 2, Second Quarter 1993.

SHARMA, Varinder M;ERRAMILLI, Krishna, M. Resource-based explanation of entrymode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. v. 12, n.1, Winter, 2004.

TAVARES, M. C.; CERCEAU, J. Competição, Cluster e o Modelo Diamante: um Estudo Exploratório com Empresas Brasileiras. In: In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30. **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, Mayo 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 41, n. 4, p. 255-267. 1979.

VERNON-WORTZEL, Heidi; WORTZEL, Lawrence H. Globalizing strategies for multinationals from developing countries. **Columbia Journal of World Business**, Spring 1988, v. 23, Issue 1, p. 27-35.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4/5, p. 342-347, 2002.