



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS  
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: PERSPECTIVAS,  
MOTIVAÇÕES E BARREIRAS**

MARCOS ANTÔNIO CORDEIRO COSTA

JOÃO PESSOA - PB  
2017

**MARCOS ANTÔNIO CORDEIRO COSTA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: PERSPECTIVAS,  
MOTIVAÇÕES E BARREIRAS**

Trabalho de Conclusão de apresentado ao Curso de Graduação em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

Orientador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur

JOÃO PESSOA – PB  
2017

Costa, Marcos Antonio Cordeiro.

Internacionalização das empresas: perspectivas, motivação e barreiras/  
Marcos Antonio Cordeiro Costa. - João Pessoa, 2017.

89 f.:il.

Monografia (Graduação em Línguas Estrangeiras Aplicada às  
Negociações Internacionais) – Universidade Federal da Paraíba - Centro de  
Ciências Humanas, Letras e Artes.

Orientador: Prof. Ms. Roberto Vimar Satur.

**MARCOS ANTÔNIO CORDEIRO COSTA**

**INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: PERSPECTIVAS,  
MOTIVAÇÕES E BARREIRAS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado e aprovado em sua forma final para obtenção do grau de Bacharel no curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais da Universidade Federal da Paraíba.

João Pessoa, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur – Orientador  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Ms. Silvia Renata Ribeiro – Membro examinador  
Universidade Federal da Paraíba

---

Prof. Dra. Alyanne de Freitas Chacon – Membro examinador  
Universidade Federal da Paraíba

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de vivenciar todas as experiências que esta vida me reserva, incluindo a oportunidade de finalizar este trabalho e esta graduação.

Agradeço aos meus pais, Luiza e Antônio por apoiarem e respeitarem as minhas decisões e escolhas nesta vida, especialmente a minha mãe, por sempre me fazer acreditar que tudo vai dar certo.

Agradeço ao Esdras, meu companheiro de todos os momentos, que preenche minha vida com amor, amizade e companheirismo, sendo um grande encorajador dos meus sonhos.

Agradeço a minha irmã Vanessa pelo seu carinho e amor, e ao meu cunhado Márcio pelas suas palavras de otimismo.

Agradeço ao professor Roberto Satur, por ter aceitado o desafio da orientação à distância e pela sua boa vontade e cooperação em todas as situações com a quais necessitei e pude contar com sua ajuda.

Agradeço as professoras Silvia Ribeiro e Márcia Fonseca pelas conversas, conselhos e ensinamentos compartilhados.

Agradeço aos demais professores do LEANI, que contribuem para o nosso crescimento através de seus esforços e empenho em compartilhar seus conhecimentos de forma construtiva e instrutiva. Agradeço especialmente as professoras Alyanne Chacon e novamente a professora Silvia Ribeiro, por terem aceitado o convite de participar da banca examinadora deste trabalho

Agradeço aos colegas de curso, em especial Camila Rodrigues, Rayssa Isabelle e Paula Nadja por terem sido presentes desde o início e ao longo de toda esta jornada, oferecendo seus ombros amigos nos momentos de dificuldade e alegrias.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para o meu crescimento como pessoa ao longo da graduação e da minha estadia em João Pessoa. Obrigado João, Iranilda e Micael por me acolherem de braços abertos em sua família. Obrigado aos amigos Filipe, Denise, Marília, Suzane, Duda, Brenda, Gaby, Isabelle, Carlos, Lucas, Letícia e todos os demais queridos amigos que fiz nessa etapa da minha vida. Obrigado por terem me feito sentir em casa.

Dedico este trabalho a todos que direta ou indiretamente acreditaram no meu potencial, me motivaram e me inspiraram confiança nos momentos difíceis ao longo desta graduação.

“N3o deixe que o medo lhe impea de sonhar.”

*Autor desconhecido*

## FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

<b>Instituição</b>	<b>UFPB - Universidade Federal da Paraíba</b> Endereço: Cidade Universitária - João Pessoa - PB - Brasil - CEP: 58051-900 Centro de Ciências Humanas Letras e Artes Universidade Federal da Paraíba – Campus I, Conjunto Humanístico – Bloco IV, Cidade Universitária – João Pessoa – PB – Brasil CEP: 58059-900
<b>Dirigentes</b>	<b>Reitoria:</b> Prof. <sup>a</sup> . Dra. Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz Vice-Reitor: Prof. Eduardo Ramalho Rabenhorst Pró-Reitora de Graduação: Prof. <sup>a</sup> . Dra. Ariane Norma Menezes de Sá <b>Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes:</b> Diretora: Mônica Nóbrega Vice-Diretor: Rodrigo Freire de Carvalho e Silva <b>Departamento de Mediações Interculturais:</b> Chefe: Prof. <sup>a</sup> . Dra. Alyanne de Freitas Chacon Vice-Chefe: Ms. Claudia Caminha Lopes Rodrigues <b>Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais:</b> Coordenador: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur Vice-Coordenador: Prof. Dr. Marcelo Vanderley Miranda Sá Rangel
<b>Projeto</b>	<b>Título:</b> <b>INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS: PERSPECTIVAS, MOTIVAÇÕES E BARREIRAS ASSOCIADAS</b> <b>Vínculo:</b> Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur
<b>Execução</b>	<b>Orientador:</b> Prof. Ms. Roberto Vilmar Satur <b>Aluno:</b> Marcos Antônio Cordeiro Costa

## RESUMO

Caracterizada pela atuação das empresas em outros países em forma de produtos, serviços ou investimentos, a internacionalização se torna um fator de atenção crucial para as empresas, se configurando em uma resposta das organizações para um mercado global integrado e competitivo. Desta forma, este trabalho tem como principal objetivo abordar o tema internacionalização das empresas, evidenciando as principais motivações, barreiras e estratégias associadas a este processo. A pesquisa se caracteriza como um estudo qualitativo-descritivo realizado a partir de levantamento bibliográfico e apresenta as principais teorias da internacionalização, como a Teoria do Poder de Mercado, a teoria do Paradigma Eclético e o Modelo de Uppsala. O trabalho evidencia diferentes perspectivas (econômica, comportamental e cultural) que influenciam as razões e a forma com a qual as empresas conduzem sua expansão internacional, além de apresentar diferentes estratégias de internacionalização, como exportação, licenciamento e estabelecimento de instalações no exterior. Observa-se, que de modo geral, as empresas decidem internacionalizar-se com o intuito de explorar suas vantagens, aumentar seus ganhos ou reduzir custos, mas a falta de conhecimento dos mercados e do processo de internacionalização figuram como entraves que podem comprometer sua expansão internacional. Ademais, é apresentado o contexto da experiência brasileira com a internacionalização, marcado por uma cultura exportadora criada a partir de medidas de apoio governamental. Conclui-se que involuntariamente, as organizações estão se tornando participantes de negócios globais e a internacionalização desponta como uma alternativa que permite que as empresas se tornem mais competitivas no contexto econômico global da atualidade.

Palavras-chave: internacionalização; internacionalização de empresas, estratégias de internacionalização; Teorias da Internacionalização; Internacionalização brasileira.

## **ABSTRACT**

Defined by the involvement of companies with foreign operations in the form of products, services or investments, internationalization has become a factor of crucial attention for organizations as a response to an integrated and competitive global market. Thus, this paper aims to approach the theme internationalization emphasizing the main motivations, barriers and strategies associated with this process. This is a qualitative-descriptive study conducted through a bibliographic research and presents the main theories of internationalization, such as Market Power, Eclectic Paradigm and Uppsala Model. This study shows how different perspectives (economic, behavioral and cultural) can influence the reasons and the way companies lead their international expansion, besides presenting different strategies of internationalization, such as exports, licensing and the establishment of foreign facilities. It was observed that companies decide to internationalize in order to exploit their advantages, increase their profits and reduce costs, but the lack of knowledge of the markets and the process of internationalization are obstacles that can jeopardize their international expansion. In addition, it is presented the context of the Brazilian experience with internationalization, which has been strongly influenced by government supportive mechanisms and measures that led to the development of an export culture. It is concluded that, even without intention, organizations are becoming participants in global business and internationalization emerges as an alternative that allows companies to become more competitive in today's global economic context.

**Key-words:** internationalization, company internationalization, internationalization strategies, internationalization theories, Brazilian internationalization.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - A influência da cultura política sobre a estratégia de internacionalização .....	28
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Cultura política e estratégia de internacionalização .....	31
Quadro 2 - Principais motivações para a Internacionalização.....	44
Quadro 3 - Fatores motivacionais para a internacionalização.....	45
Quadro 4 - 10 principais barreiras à internacionalização .....	49
Quadro 5 - Linhas de Financiamento do BNDES-Exim .....	68

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

ACC - Adiantamento sobre Contratos de Câmbio

ACE - Adiantamento sobre Cambiais Entregues

APEX-Brasil - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

BB – Banco do Brasil

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento

CAMEX - Câmara de Comércio Exterior

EFIC - Export Finance and Insurance Corporation

EM's – Empresas Multinacionais

IED – Investimento Estrangeiro Direto

LEA-NI - Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

MDIC - Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços

MRE – Ministério das Relações Exteriores

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PEIEX - Programa de Qualificação para Exportação

PME's - Pequenas e Médias Empresas

PROEX - Programa de Financiamento às Exportações

SEBRAE - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SECEX - Secretaria de Comércio Exterior

SIMPLEX – Câmbio Simplificado

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Definição dos objetivos .....	18
1.1.1	Objetivo geral .....	18
1.1.2	Objetivos específicos: .....	18
1.2	Relevância.....	18
1.3	Aspectos metodológicos .....	19
2	ENFOQUE TEÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	21
2.1	Aspectos introdutórios e conceituais .....	21
2.2	As diferentes perspectivas do processo de internacionalização.....	22
2.2.1	Perspectivas econômica e comportamental .....	23
2.2.2	Perspectiva Cultural de Armagan e Ferreira.....	25
3	PRINCIPAIS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DO AMBIENTE EMPRESARIAL .....	33
3.1	Abordagem Comportamental.....	33
a.	O Modelo de Uppsala .....	33
b.	Teoria das Redes (Perspectiva de <i>Networks</i> ).....	34
c.	Empreendedorismo Internacional .....	35
d.	Born Globals .....	35
3.2	Abordagem Econômica .....	37
e.	Teoria do Poder de Mercado.....	38
f.	Teoria da Internalização .....	39
g.	Paradigma Eclético .....	40
4	PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E BARREIRAS ASSOCIADAS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS .....	42
4.1	Motivações para a internacionalização .....	42
4.2	Barreiras associadas ao processo de internacionalização .....	47
5	ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO .....	51
5.1	Exportação direta e indireta .....	52
5.2	Importação .....	53
5.3	Licenciamento internacional.....	54
5.4	Franquias internacionais .....	55
5.5	IED.....	56
5.5.1	<i>Joint Venture</i> .....	57

5.5.2	Subsidiárias.....	59
5.5.3	Filiais internacionais.....	60
5.6	Outras formas de internacionalização e alianças estratégicas internacionais.....	61
5.6.1	Fusões.....	61
5.6.2	Aquisições.....	61
5.6.3	<i>Sole Venture</i> .....	62
5.6.4	Representação comercial internacional.....	62
6	EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	64
6.1	Mecanismos governamentais de apoio à internacionalização.....	66
6.1.1	O apoio do BNDES.....	67
6.1.2	O apoio da APEX-Brasil.....	69
6.1.3	CAMEX.....	70
6.1.4	Outros mecanismos de apoio à internacionalização via exportações.....	71
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	73
8	REFERÊNCIAS.....	78

# 1 INTRODUÇÃO

A internacionalização tem despertado cada vez mais a atenção e o interesse de pesquisadores e empresas, sendo um tema de grande relevância no contexto atual como consequência do aumento da importância do comércio internacional na economia mundial.

A abertura das nações ao comércio além-fronteiras tem sido vital para que os países possam se afirmar no contexto internacional. Esta abertura dos mercados externos para investimentos e a entrada de produtos estrangeiros acaba exercendo influência direta para as empresas, que se veem diante de motivações e desafios impulsionadores de negócios internacionais. O fenômeno da globalização trouxe facilidades como uma maior integração econômica mundial, além de possibilitar avanços nos meios de comunicação, facilitando ainda mais a interação entre as nações (LEMAIRE, 2013; HITT *et al.*, 1997).

As organizações têm se deparado cada vez mais com novos riscos e oportunidades, como a ameaça da entrada de empresas ou produtos estrangeiros no mercado nacional, ou a possibilidade de expandir o negócio e diminuir custos de produção através do estabelecimento de operações em outros países. O mundo se tornou um ambiente de mudanças rápidas e inesperadas, forçando as empresas a modificarem sua forma de fazer negócios, desenvolvendo novas estratégias e planos. As atividades internacionais se tornaram essenciais tanto para o progresso, como para a sobrevivência das empresas. (COSTA; SANTOS, 2011; CZINKOTA; RONKAINEN, 2008; PORTER, 1999).

Empresas que antes estavam habituadas a venderem seus produtos em um ambiente completamente conhecido, agora precisam capacitar seus administradores para lidarem com essa nova dinâmica, pois cresce a necessidade das empresas em encontrar novas maneiras de atrair e manter seus clientes, sendo cada vez mais necessário buscar formas de se estabelecer relações com outros países (ANDRADE, 2009; JANSEN; ROTONDARO, 2005).

Desta forma, a internacionalização desponta como uma resposta das organizações para se adaptarem às necessidades de um novo mercado integrado e competitivo. Calof e Beamish (1995), a partir de uma visão voltada para processos e operações empresariais, definem a internacionalização como o processo marcado pelo aumento de envolvimento em operações internacionais. Já Lehtinen e Penttinen (1999), focando nas relações estabelecidas entre as empresas, conceituam a internacionalização como o desenvolvimento de relacionamentos e redes de negócios em outros países, através da extensão, penetração ou integração.

A partir dos anos 60, já surgiam os primeiros estudos com o objetivo de entender e explicar o fenômeno da internacionalização, a exemplo da teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960). Posteriormente, Dunning (1980; 1988) elaborou a teoria do Paradigma Eclético. Essas abordagens trataram o tema da internacionalização a partir de considerações econômicas.

Já a partir dos anos 70, foram desenvolvidos os primeiros estudos da escola comportamental, que tratou a internacionalização através de uma abordagem que ia além de motivações econômicas, destacando a influência das decisões do empreendedor neste processo. O modelo de Uppsala desenvolvido por Johanson; Wiedersheim-Paul (1975); Johanson; Vahlne (1977; 1990) ganha destaque nesta abordagem, juntamente com a Teoria das Redes (Perspectiva de *Network*) de Johanson e Mattson (1986).

Existem ainda outros estudos de relevância para o tema que evidenciam o processo de internacionalização sobre diferentes perspectivas empresariais - econômica, comportamental e cultural - que serão abordados ao longo deste trabalho. São apresentadas: a pesquisa de Armagan e Ferreira (2005) que discorre sobre o impacto que a cultura política exerce na escolha do tipo de estratégia de internacionalização selecionada pelas firmas; as teorias do Empreendedorismo Internacional de Oviatt e McDougall (2005); a teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976); e os estudos acerca do fenômeno *Born Globals* - explicado no capítulo 3 - de Madsen e Servais (1997); e Rennie (1993).

A experiência do Brasil com a internacionalização foi marcada por políticas governamentais de protecionismo à indústria nacional e estímulos às exportações que se permearam até os anos 80. A partir dos anos 90, com a abertura econômica do país e maior integração econômica mundial, as empresas brasileiras passaram por grandes mudanças, tendo como consequência uma reestruturação da indústria que se deu em grande parte através da internacionalização de empresas de capital nacional e da influência do fluxo de IED (Investimento Estrangeiro Direto) no país. No entanto, no que diz respeito ao comércio internacional, a indústria brasileira ainda tem se apresentado como grande exportadora de *commodities* (RIBEIRO *et al.*, 2008).

Atualmente, ainda existem muitas políticas governamentais de incentivo à internacionalização como as linhas de financiamento às exportações do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) e as ações de promoção à internacionalização e atração de investimento da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-

Brasil). O capítulo 6 deste trabalho aborda mais detalhadamente a experiência do Brasil com a internacionalização e evidencia os principais mecanismos governamentais de apoio para as empresas brasileiras que têm interesse em se expandir internacionalmente.

As empresas podem tomar a decisão de se internacionalizarem com base em diferentes motivos, que podem se originar por meio de influências externas, a exemplo de pressões políticas e econômicas e ainda influências internas à organização, como questões estruturais e de conhecimento. Assim, o processo de internacionalização pode ser motivado por diversas razões, que vão desde a busca por novos mercados, recursos e tecnologia, bem como pode se configurar em uma resposta a pressões competitivas.

Existem ainda várias estratégias voltadas para a internacionalização das empresas. Algumas exigem um maior investimento por parte da firma e conseqüentemente acarretam a uma exposição a riscos maiores, mas podem também trazer maiores benefícios a longo prazo, a exemplo do IED.

Por outro lado, existem também estratégias que permitem acesso a mercados externos a custo bastante inferior e menor risco, como as exportações, o licenciamento internacional e o estabelecimento de franquias. No entanto, a empresa fica vulnerável a perda de controle sobre suas tecnologias, além de deixar de adquirir conhecimento sobre os mercados e operações internacionais.

Os caminhos para a internacionalização são bastante diversificados e cabe a empresa alinhá-las de acordo com os objetivos e capacidades da organização, de modo a conduzir seus negócios internacionais de forma mais eficiente possível. Após escolher qual caminho seguir para a internacionalização, a empresa precisa ainda estar ciente de que existem entraves dos mais variados tipos atrelados a este processo.

Alguns mercados podem impor barreiras para a entrada de novos produtos, como alta carga de impostos, exigências técnicas e de regulamentação. Além disso, a falta de conhecimento e preparo para conduzir negócios em mercados com culturas e idiomas diferentes também pode se tornar um grande empecilho no processo de internacionalização, podendo levar a empresa ao fracasso de sua expansão internacional.

A questão problema deste estudo parte do contexto que envolve os motivos que levam as empresas a tomarem a decisão de se internacionalizarem, bem como a discussão acerca dos entraves e estratégias associados a este processo. Com isso, este trabalho procura responder a

seguinte pergunta: **Quais as principais motivações, barreiras e estratégias associadas ao processo de internacionalização das empresas?**

## **1.1 Definição dos objetivos**

### 1.1.1 Objetivo geral

Apresentar as principais teorias acerca do tema internacionalização de empresas, evidenciando as principais motivações, barreiras e estratégias associadas ao processo de internacionalização.

### 1.1.2 Objetivos específicos:

- i. Apresentar as principais teorias de internacionalização sob a ótica do ambiente empresarial;
- ii. Evidenciar as principais motivações das empresas para a internacionalização e apresentar as principais barreiras com as quais as empresas podem se deparar em sua expansão internacional;
- iii. Apontar as principais estratégias de internacionalização que podem ser adotadas pelas empresas;
- iv. Discorrer sobre a experiência brasileira com a internacionalização evidenciando os principais mecanismos de apoio do governo para a expansão internacional das empresas brasileiras.

## **1.2 Relevância**

No atual contexto comercial, as empresas que não estão atuando no mercado internacional precisam reconhecer que é impossível isolarem-se das influências advindas além das fronteiras de seus países. As empresas e os indivíduos, seja direta ou indiretamente, são constantemente afetados pelos eventos políticos e econômicos que ocorrem no mercado mundial. Mesmo sem intenção, as empresas estão se tornando participantes de negócios globais (CZINKOTA; RONKAINEN, 2008).

O desconhecimento acerca do processo de internacionalização pode resultar na vulnerabilidade da empresa frente aos seus competidores internacionais, bem como no desperdício ou mal aproveitamento de oportunidades de expandir os seus negócios e aumentar seus ganhos, através do estabelecimento de operações no mercado externo (COSTA; SANTOS, 2011).

O tema internacionalização tem sido considerado como fator crucial nas estratégias mais significativas para o crescimento das organizações (HITT *et al.*, 1997; PENG, 2001; YAMAKAWA *et al.*, 2008). No entanto, existem muitas empresas com capacidade para atuarem no mercado internacional, mas que não o fazem por falta de conhecimento sobre o processo de internacionalização. Segundo uma pesquisa elaborada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2009) a identificação de oportunidades para a realização de negócios internacionais figura entre as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas que pretendem se expandir internacionalmente. Além disso, também é comum a falta de informação acerca de mecanismos governamentais de apoio à internacionalização.

Desta forma, o desenvolvimento de um estudo que apresenta a teoria sobre o tema e que evidencia as principais motivações, barreiras e estratégias para a internacionalização traz contribuições tanto para a comunidade científica, uma vez que reúne a principal literatura acerca do tema, como para a sociedade de forma geral.

Poderão se beneficiar deste estudo as organizações, empreendedores brasileiros e em especial os estudantes do curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais (LEA-NI) que pretendem atuar na área de negócios internacionais, visto que poderão utilizar as informações deste trabalho para se informarem acerca das vantagens, caminhos e mecanismos governamentais de apoio existentes no Brasil para conduzir a expansão de negócios em países estrangeiros.

### **1.3 Aspectos metodológicos**

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo bibliográfico de caráter qualitativo-descritivo e objetivou reunir informações sobre o tema internacionalização das empresas, evidenciando as principais teorias sobre o assunto e destacando as principais motivações, barreiras e estratégias associadas ao processo de internacionalização.

Trata-se de uma pesquisa de cunho bibliográfico que, de acordo com Cervo *et. al.* (2007, p. 12) a “ pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses.”

O método qualitativo permite um entendimento das atividades sociais e humanas através do exame e reflexão das percepções. Por sua vez a pesquisa descritiva permite avaliar e descrever as características dos assuntos abordados e segundo Collins e Hussey, (2005 p. 24) “é usada para identificar e obter informações sobre características de um determinado problema ou questão”.

Segundo Collins e Hussey (2005), dados secundários podem ser definidos como dados já existentes, como livros, artigos e documentos. A fundamentação teórico-metodológica do trabalho foi realizada através da investigações de dados secundários sobre temas como estratégia e internacionalização de empresas, marketing global e internacional. Foram utilizados como referência estudos de autores que desenvolveram teorias de relevância na área da internacionalização das empresas, conforme apontado abaixo:

- *Born Globals* de Madsen e Servais (1997); Rennie (1993);
- Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson & Vahlne, (1977, 1990);
- Teoria do Empreendedorismo Internacional de Oviatt e McDougall (2005);
- Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976);
- Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960);
- Teoria das Redes (Perspectiva de *Networks*) de Johanson e Mattson (1986);
- Teoria do Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988).

Através dos procedimentos metodológicos acima descritos, foi possível reunir as informações necessárias para o alcance dos objetivos propostos. O referencial teórico do trabalho inicia-se a partir do próximo capítulo.

## **2 ENFOQUE TEÓRICO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Este capítulo descreve as principais abordagens utilizadas para explicar o processo de internacionalização das empresas.

### **2.1 Aspectos introdutórios e conceituais**

Segundo apontado por Fleury (1997), as novas condições sócio-econômicas e ambientais externas e internas oriundas do processo de globalização, ocorridas na década de 1990, assim como o desenvolvimento dos meios de comunicação e transporte, modificaram as premissas básicas em que se pautavam as empresas em suas operações.

Fatores relativos à abertura do mercado nacional a investimentos estrangeiros e à redução de custos de transportes, tem contribuído para a facilitação desse contato, auxiliando a circulação de bens, serviços, capitais, conhecimentos e pessoas. Assim, a internacionalização surge como um processo inevitável para muitas empresas, particularmente aquelas atuantes em indústrias que se tornam globais (CRAIG; DOUGLAS, 1996; WATERS, 1997).

Bateman e Snell (2009, p. 9) afirmam que “mesmo as pequenas empresas que não operam em escala global precisam tomar decisões estratégicas importantes a partir de considerações internacionais”.

A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes, se caracterizando por um processo resultante da adaptação das operações da empresa aos ambientes internacionais onde possuem interesse de atuação (CALOF e BEAMISH, 1995; OVIATT e MCDUGALL 1999).

De acordo com Pasin (2003) a internacionalização é um processo crescente e contínuo de atuação em outros países, seja com produtos, serviços ou investimentos. Por sua vez, Meyer (1996) entende a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades fora do seu país de origem.

Floriani e Schmitt Neto (2008) conceituam a internacionalização como a participação da empresa em negociações com países estrangeiros, possibilitando a diminuição das barreiras da entrada de seus produtos em novos mercados.

Alguns trabalhos, a exemplo de Martín e López (2015) defendem ainda que a decisão de se internacionalizar deve ser considerada pelo setor corporativo da companhia em que deve ser implementada, considerando um aporte mais estratégico do que operacional. Para isso, deve partir do setor corporativo a premissa para a reformulação do quadro estratégico da empresa, levando em consideração decisões acerca do rumo das atividades da firma, como por exemplo, a decisão pela inserção em novas localidades geográficas ou a diversificação de áreas de negócio.

Para Melin (1992), a internacionalização está relacionada a vários aspectos referentes ao processo de formulação de estratégias de uma empresa. É através das estratégias que a empresa determina a mudança e a continuidade do desenvolvimento de suas atividades internacionais em termos de objetivos, negócios, ações e orientações a serem adotadas, bem como seus princípios, natureza de gerenciamento, além de valores e normas a serem seguidos. Desta forma, a internacionalização representa uma grande dimensão do quadro de estratégias de muitas empresas.

## **2.2 As diferentes perspectivas do processo de internacionalização**

Estudos mais recentes têm agrupado as principais teorias sobre a internacionalização em duas perspectivas distintas, através de considerações econômicas e comportamentais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; CARNEIRO; DIB, 2006).

Ademais, a partir das considerações de Hofstede (1980, 2001) e Parkhe (1991) de que a cultura afeta as práticas gerenciais e as estratégias das empresas, Armagan e Ferreira (2005) desenvolveram um estudo sobre o impacto que a cultura política exerce sobre a decisão do tipo de estratégia a ser utilizada no processo de internacionalização de uma organização.

Desta forma, a seguir é apresentado como essas diferentes perspectivas (econômica, comportamental e cultural) influenciam as motivações e o caminho escolhido para a internacionalização.

### 2.2.1 Perspectivas econômica e comportamental

A abordagem econômica trata o processo de internacionalização a partir de estratégias e decisões tomadas pelas organizações visando a maximização dos seus lucros e retornos financeiros, através de decisões racionais atreladas a custos de transação, às características das firmas, do produto e dos mercados. Nesta linha de pensamento, estão incluídas três teorias principais: A Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960), a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1977) (IGLESIAS; VEIGA, 2002; CARNEIRO; DIB 2006).

O trabalho de Hymer (1960) evidencia a capacidade da empresa de se desenvolver em vários mercados através do IED por meio de fusões, aquisições e extensão de suas dotações. O autor ressalta ainda as vantagens das Empresas Multinacionais (EM's) em um ambiente de concorrência imperfeita onde as mesmas são detentoras de vantagens competitivas relacionadas à diferenciação de produtos e exploração de economias de escala.

Os estudos de Buckley e Casson (1976, 1998) apontam a internalização como uma resposta da empresa para os altos custos de transação - a exemplo dos custos envolvidos na obtenção de produtos intermediários - que podem ser reduzidos através da integração dos mercados pelas EM's. Segundo Buckley (1998) o objetivo principal da internalização é substituir um mercado estrangeiro por um mercado interno.

Já as pesquisas de Dunning (1977) propõem um modelo de internacionalização baseado em três vantagens competitivas específicas associadas à propriedade, localização e internalização. De acordo com os estudos do autor, as empresas que desejam se internacionalizar devem explorar estas três vantagens específicas em sua expansão internacional. Em seu modelo, Dunning (1977) abrange ainda as condições micro e macroeconômicas relacionadas à exploração destas vantagens.

A abordagem econômica foi bastante popular nos estudos na área de Internacionalização até os anos 70, quando a teoria desenvolvida pela escola de Uppsala - através dos estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977) - levantou argumentos que afirmavam que o processo de internacionalização das empresas não era exclusivamente uma decisão racional atrelada a custos e alocação dos recursos da firma. A internacionalização se daria por meio de um processo incremental a partir da redução de riscos relacionados às atividades da empresa no exterior, percebidos pelos agentes envolvidos

no processo. Assim, os estudos sobre o tema tratando-o através de uma perspectiva comportamental ganharam destaque entre as pesquisas desenvolvidas na área até o início dos anos 90 (BEMVINDO, 2014).

Os modelos comportamentais tratam o processo de internacionalização como uma resposta da empresa a influências do ambiente externo. Desta forma, este processo estaria diretamente relacionado a atitudes, decisões e comportamentos dos responsáveis pela gestão estratégica das empresas, que visualizam o processo de internacionalização como sendo gradual ou evolutivo, levando em conta as características da própria organização. Como exemplo deste processo gradual, tem-se a firma que inicia o seu processo de internacionalização através de exportações via agentes e depois passa à exportação via subsidiárias ou de forma direta (COSTA; SANTOS, 2011);

À medida que a empresa adquire conhecimento e avança nas diferentes fases do processo de internacionalização, maior é o seu comprometimento e envolvimento, podendo evoluir para a formação de *joint ventures*, licenciamento, ou subsidiárias, tanto para o atendimento comercial como para a produção fabril nos mercados externos (IGLESIAS; VEIGA, 2002; CARNEIRO; DIB, 2006).

A perspectiva comportamental tem como base três estudos principais: O Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977) já mencionado anteriormente, a Teoria das Redes de Johanson e Matsson (1988) e o Empreendedorismo Internacional de McDougall (1989), Oviatt e McDougall (1994).

A Teoria das Redes, também conhecida como Perspectiva de *Networks* desenvolvida por Johanson e Matsson (1988) é baseada nos relacionamentos de longo prazo estabelecido entre as organizações e de que forma este *network* ou rede de relacionamento é capaz de influenciar as decisões e o processo de internacionalização das empresas.

Os estudos acerca do Empreendedorismo Internacional tiveram suas raízes a partir das pesquisas de McDougall (1989); Oviatt e McDougall (1994) que buscaram integrar estudos da área do empreendedorismo com estudos do campo de negócios internacionais. Sob a ótica desta teoria, a internacionalização é motivada em grande parte a partir da postura empreendedora adotada pelos tomadores de decisões nas empresas.

No entanto, no início dos anos 90 o mundo se deparou com o surgimento de um novo tipo de empresa, as *Born Globals* que levantaram questionamentos acerca de ambas as perspectivas econômica e comportamental. Para essa nova modalidade de empresa, o processo

de internacionalização traz à tona características e comportamentos peculiares que não permitiam sua classificação em nenhum dos modelos de internacionalização propostos até então. Embora a mesma tenha afinidade com teorias comportamentalistas, a forma como se dá sua expansão internacional, fugindo dos padrões de estágios graduais propostos pela perspectiva comportamental, faz com que este fenômeno desafie as abordagens tradicionais, sendo necessário o seu estudo através de novas perspectivas (BEMVINDO, 2014).

### 2.2.2 Perspectiva Cultural de Armagan e Ferreira

Segundo Armagan e Ferreira (2005) as estratégias que as organizações adotam para adentrarem no mercado internacional tem sido estudadas extensivamente nas pesquisas sobre gestão. No entanto, a literatura sobre gestão internacional ainda é carente de estudos sobre o impacto que a cultura nacional ou do país estrangeiro desempenha na escolha das estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas.

Decisões estratégicas internacionais levam em consideração algumas questões como: a seleção dos meios de entrada nos mercados internacionais; quem contratar para assumir responsabilidade das operações no exterior; a decisão de adaptar ou não o portfolio de produtos da empresa para exportações, e ainda; a opção de realizar ou não investimentos diretos no exterior. Estas decisões são frequentemente guiadas por suposições baseadas nas qualidades e diferenças culturais entre o país de origem da firma e o país onde a mesma pretende conduzir operações (CALOF; BEAMISH, 1994; HOFSTEDE, 1980, 1991).

De acordo com Hofstede (1980, 2001) a cultura nacional engloba muitos elementos como valores, crenças, comportamentos, costumes e artefatos, como religião, folclore, gastronomia, interação social, tecnologia, instituições e atitudes em relação à vida, ao tempo ou ao mundo. Portanto, em sua visão, a cultura política pode ser vista como uma subcategoria de uma cultura nacional mais ampla.

Foster (1982, p. 562) define cultura política como "a soma dos valores comumente percebidos e profundamente sentidos e crenças que permeiam as atividades políticas e governamentais em uma determinada sociedade". Todos esses fatores proporcionam aos membros da sociedade um parâmetro para lidar com seu mundo imediato e uns com os outros, bem como com mundos e povos mais distantes.

Pesquisas existentes têm sugerido uma influência da cultura em nível forte e moderado sobre os seguintes pontos tratados dentro do âmbito das estratégias de internacionalização:

- Seleção dos modos de entrada em novos mercados (BROUTHERS; BROUTHERS, 2000, HENNART; PARK, 1993, JOHANSON; VAHLNE, 1977, KOGUT; SINGH, 1988);
- Transferência de conhecimento (APPLEYARD, 1996, BHAGAT *et al.*, 2002);
- Atração de investimento direto estrangeiro (HEAD; SORENSEN, 2005);
- Desempenho de aquisições transnacionais (MOROSINI *et al.*, 1998).

Armagan e Ferreira (2005) argumentam que decisões estratégicas calculadas incorretamente podem criar riscos futuros, diminuindo a probabilidade de sobrevivência e o sucesso das operações internacionais de qualquer empresa que deseja atuar no mercado internacional. Os autores conduziram estudos a fim de proporcionar uma discussão sobre o impacto exercido pela cultura política (analisada sob quatro perspectivas distintas – nacionalismo, patriotismo, internacionalismo e cosmopolitismo) sobre as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas.

A pesquisa de Armagan e Ferreira (2005) culminou na elaboração de um modelo conceitual de cultura política no qual foi sugerido e analisado o impacto exercido pela cultura política do país de origem das organizações e sua influência na escolha de suas estratégias de internacionalização, assim como a escolha dos mercados estrangeiros e os modos de entrada nestes mercados.

Este modelo subdivide a cultura política em quatro subcategorias: (i) Nacionalismo; (ii) Patriotismo; (iii) Internacionalismo; e (iv) Cosmopolitismo. A seguir são apresentadas cada uma das subcategorias de cultura política abordadas por Argaman e Ferreira (2005):

- (i) **Nacionalismo:** uma cultura política nacionalista pode ser entendida como aquela em que seus cidadãos acreditam que sua nação é específica e única (BALABANIS *et al.*, 2001). De acordo com Kosterman e Feshbach (1989), os indivíduos inseridos neste tipo de cultura valorizam seus produtos, costumes e habilidades frente ao que é proveniente de outras nações, adotando assim uma preferência por produtos domésticos – com a intenção de fortalecer a indústria local - o que pode levá-los a boicotar produtos importados para evitar um possível domínio econômico por parte de nações estrangeiras. Desta forma, Baugh e Yaprak (1996) ressaltam que é possível a incidência de restrições ao intercâmbio com indivíduos

não pertencentes ao seu grupo, resultando no isolamento e na criação de uma multiplicidade de políticas e regulamentos para restringir a troca, o investimento estrangeiro, imigração, atuação de empresas estrangeiras e o fluxo de propriedade intelectual no território nacional;

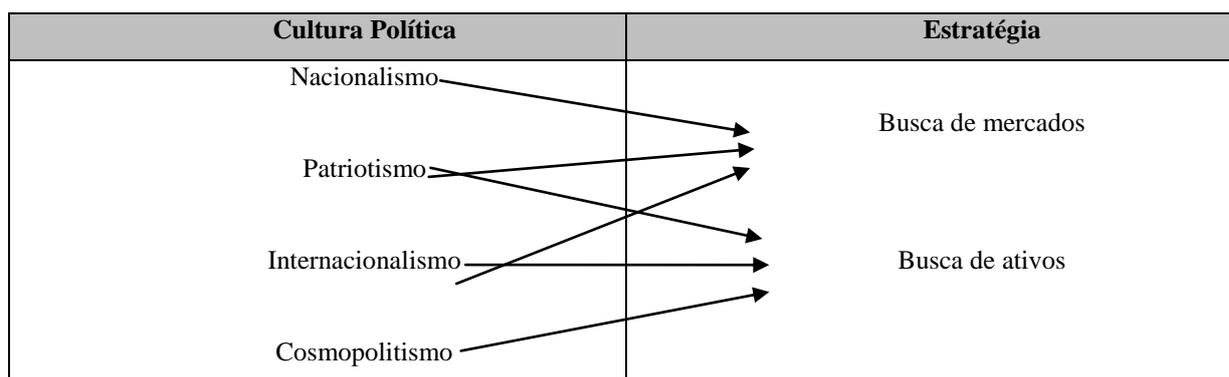
- (ii) **Patriotismo:** em uma cultura política patriótica, os cidadãos tendem a manter uma preferência geral por bens e serviços de seu próprio país. Contudo, essa preferência não é tão forte quando comparada com culturas nacionalistas (BALABANIS et al., 2001). Feshback (1990) sugere que os patriotas tendem a adotar uma aproximação mais cooperativa com o mundo e embora valorizem suas habilidades e costumes, preferindo produtos nacionais, estes indivíduos não chegam ao ponto de restringirem o intercâmbio de bens. Portanto, não adotam uma tendência de isolamento e nem criam uma multiplicidade de barreiras restritivas a produtos fabricados no exterior. Contudo, é esperado que os patriotas sejam orientados para o consumo do que é ofertado pela sua comunidade local e nação, tendo em vista que são guiados por hábitos, normas e preferências locais, além de acreditarem ser parte de sua responsabilidade para com seu país proteger a sua economia e dar suporte aos produtores locais (HAN, 1988; DRUCKMAN, 1994);
- (iii) **Internacionalismo:** o conceito de internacionalismo é usado para representar os sentimentos positivos dos cidadãos de uma nação para com outras nações e povos. Uma cultura política internacionalista reflete reconhecimento e orientação voltada para a coexistência de uma pluralidade de culturas, ideologias e valores. O internacionalismo ainda depende da ideia de que as comunidades locais e os indivíduos têm preferências, desejos e gostos específicos que exigem adaptações (BALABANIS *et al.*, 2001; KOSTERMAN; FESHBACH, 1989);
- (iv) **Cosmopolitismo:** culturas políticas cosmopolitas são híbridas na medida em que incorporam elementos da comunidade nacional misturados com traços encontrados em outras comunidades. De fato, as culturas cosmopolitas tendem a favorecer novas experiências, alimentos, música, exotismo, dentre outros fatores que transcendem a cultura local e buscam a diversidade cultural (HOLT, 1998; CANNON; YAPRAK, 2002). Merton (1957) se refere aos cosmopolitas como pessoas que enxergam além de suas localidades e que são orientadas para o

mundo fora da comunidade local. Assim, nas culturas cosmopolitas, os indivíduos tendem a ver o mundo como seu território e livre de preconceitos nacionais. Em culturas cosmopolitas, é esperado que os indivíduos não sejam excessivamente patrióticos ou conservadores, nem fechados à culturas estrangeiras.

Armagan e Ferreira (2005) categorizaram as estratégias de internacionalização do seu modelo conceitual em dois tipos: estratégia de (a) busca de mercados; e estratégia de (b) busca de ativos. A seguir são apresentadas as definições dos autores para cada uma dessas estratégias:

- (a) **Busca de mercados:** empresas engajadas em estratégias de busca de mercados são predispostas a adotarem modos de entrada que permitam controle total ou quase total sobre suas operações no exterior como o estabelecimento de subsidiárias ou aquisições de empresas no mercado de destino.
- (b) **Busca de ativos:** empresas engajadas em estratégias de busca de ativos são predispostas a adotarem modos de entrada em que possuam pouco ou controle igualitário sob suas operações no exterior, a exemplo da formação de *joint ventures* com empresas locais e alianças estratégicas baseadas na equidade de investimentos.

A figura 1 ilustra a direção estratégica das empresas de acordo com a subcategoria de cultura psicológica dos seus países de origem.



**Figura 1 - A influência da cultura política sobre a estratégia de internacionalização**

Fonte: Adaptado de Armagan e Ferreira (2005) p. 280.

Conforme se observa na figura 1, a cultura nacionalista é orientada para adoção de uma estratégia de internacionalização de busca de mercados. De acordo com Armagan e Ferreira (2005) o sentimento de superioridade de culturas nacionalistas frente a outras culturas

pode chegar ao ponto de limitar o intercâmbio de bens e o investimento estrangeiro. As empresas imersas nestas culturas creem que aquilo que é produzido dentro dos padrões do seu país de origem é “superior” e, portanto, são sujeitas a replicarem em mercados estrangeiros o que deu certo e o que é considerado como bom dentro dos parâmetros do mercado doméstico. Por outro lado, essas empresas podem simplesmente permanecer no mercado nacional, evitando operações estrangeiras e participação internacional.

É proposto que empresas embutidas em uma cultura doméstica patriótica são predispostas a adotarem uma combinação entre estratégias de busca de mercados e busca de ativos. Enquanto o ambiente doméstico é considerado como único, os patriotas também são tolerantes e, dentro de alguns limites, aceitam singularidades de ambientes estrangeiros. Portanto, embora as empresas embutidas em uma cultura patriótica sejam mais propensas a incentivar a exploração dos recursos, capacidades e conhecimentos existentes, que se baseiam principalmente nos recursos e trajetórias dos seus países de origem, estas empresas também estão sujeitas a encorajar, mesmo que em menor grau, a busca por potenciais benefícios fora de seus limites geográficos. As empresas pertencentes a culturas patrióticas podem, em alguns casos, exercer alguma atividade exploratória, para satisfazer a necessidade de potencial modernização e experimentação de modo a atualizar suas próprias capacidades (ARMAGAN; FERREIRA, 2005; KOGUT, 1991).

É esperado que organizações incorporadas em culturas políticas internacionalistas também optem por uma combinação de estratégias de busca de mercados e busca de ativos, embora em grau diferente das culturas patriotas. Os internacionalistas são mais abertos a se engajarem em estratégias voltadas para a busca de ativos e experimentação de novos produtos e serviços estrangeiros. Eles podem sair em busca de benefícios associados à exploração do que funciona ou se adapta melhor nesses ambientes. Simultaneamente, as organizações de culturas internacionalistas podem reconhecer que o seu portfólio existente de produtos e/ou serviços pode ser aceito nos países de acolhimento (ARMAGAN; FERREIRA, 2005).

Já as empresas inseridas em uma cultura política cosmopolita sugerem a adoção de uma estratégia em que os investimentos mundiais procuram maximizar as estratégias de exploração global e promover respostas de acordo com as oportunidades detectadas. Essas empresas tendem a ter uma orientação externa mais dinâmica, buscando continuamente novas oportunidades e conhecimentos em localidades estrangeiras, uma vez que uma orientação cosmopolita pode fazer com que as empresas inseridas nesta classificação cultural cheguem a

preferir a busca de novas experiências que vão além da cultura local. Estas empresas são predispostas a adotarem estratégias voltadas para a busca de ativos. (ARMAGAN & FERREIRA, 2005; HOLT, 1998).

As firmas podem escolher diferentes modos de entrada em mercados estrangeiros, dependendo do tipo de estratégia de internacionalização adotada para as suas operações no exterior (ANDERSEN, 1997, MAKINO *et al.* 2002)

As firmas que adotam uma estratégia de busca de mercados para suas operações no exterior tendem a selecionarem modos de entrada que garantam um grande controle sobre suas operações no mercado estrangeiro. As estratégias de busca de mercados são melhor executadas através da replicação do que as empresas sabem em outros mercados e evitando riscos desconhecidos. Por meio desta abordagem, as empresas têm uma maior predisposição a optarem por exportações e a realizarem investimentos de raiz com o estabelecimento de empresas no mercado externo, como filiais de comercialização (filiais de vendas) (ARMAGAN; FERREIRA, 2005; MAKINO *et al.*, 2002; WINTER; SZULANSKI, 2001; STUART; PODOLNY, 1996).

Por outro lado, as empresas que buscam uma combinação de estratégias de busca de mercados e busca de ativos, mas com uma inclinação maior para a busca de mercados, são mais passíveis de favorecerem as exportações, mas também poderão estabelecer parcerias, especialmente com outras empresas do seu país de origem ou até mesmo com uma empresa do país anfitrião. Através de parcerias estrangeiras, essas empresas obtêm acesso e aprendem valores, atitudes e crenças estrangeiras. (ARMAGAN; FERREIRA, 2005; MAKINO; BEAMISH, 1999; HAMEL *et al.*, 1989; INKPEN, 1998; LEVINSON; ASAHI, 1995).

Em contrapartida, Armagan e Ferreira (2005) alegam que as empresas que empregam predominantemente estratégias de busca de ativos (facilmente encontradas em ambientes de cultura política internacionalista) tendem a serem bastante ecléticas na escolha dos modos de entrada no mercado internacional. De fato, uma ampla variedade de modos de entrada nos mercados externos pode ser apropriada para esta estratégia. Por exemplo, as empresas podem estabelecer *joint ventures* e alianças estratégicas com parceiros do país anfitrião que proporcionam legitimidade local e conformidade com as condições locais, mas também buscam recursos complementares ou em conjunto com os parceiros do país de origem. Neste caso, motivações sociais e econômicas são simultaneamente consideradas.

Ademais, modos de entrada patrocinados por capital próprio são muito comuns, como por exemplo, a aquisição parcial de empresas existentes ou investimentos em novas áreas em determinadas indústrias. A integração de empresas estrangeiras permite o acesso imediato a conhecimento estrangeiro, tecnologias e uma força de trabalho que transporta valores, atitudes e comportamentos locais.

Finalmente, as empresas que buscam uma estratégia de exploração mais completa em mercados estrangeiros, provavelmente usarão modos de entrada que garantam integração local, acesso a conhecimento e aprendizagem que provavelmente serão alcançados através de modos de entrada colaborativos e participação em subsidiárias estrangeiras, a exemplo de aquisições parciais de empresas no mercado externo e *joint ventures*. (ARMAGAN; FERREIRA, 2005; TALLMAN, 2005; DUNNING, 1993; MAKINO *et al.*, 2002)

O Quadro 1 faz uma relação das quatro classificações de cultura política com cada um dos estilos de estratégias de internacionalização dominantes em cada cultura, juntamente com exemplos de modos de entrada adotados em cada estratégia.

**Quadro 1 - Cultura política e estratégia de internacionalização**

<b>Cultura política dominante</b>	<b>Estratégia dominante</b>	<b>Exemplos de modos de entrada</b>
Nacionalista	Busca de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações (diretas e indiretas);</li> <li>• Subsidiárias: propriedade total;</li> <li>• Gerentes: expatriados;</li> <li>• Fornecimento: através do país de origem;</li> </ul>
Patriota	Busca de mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exportações;</li> <li>• <i>Joint Ventures</i> com parceiros do mercado doméstico;</li> <li>• Aquisições transnacionais com propriedade total ou majoritária;</li> <li>• Gerentes: expatriados;</li> <li>• Compras e fornecimento: através de ambos os países de origem e anfitrião.</li> </ul>
Internacionalista	Busca de ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint ventures</i> com empresas locais;</li> <li>• Aquisição de empresas já existentes;</li> <li>• Gerentes: locais ou expatriados;</li> <li>• Compras e fornecimento: regional (ex. União Europeia, NAFTA).</li> </ul>
Cosmopolita	Busca de ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Joint ventures</i> baseadas na equidade de investimentos;</li> <li>• Alianças estratégicas baseadas na equidade de investimentos;</li> <li>• Aquisições: propriedade parcial;</li> <li>• Gerentes de qualquer parte do mundo;</li> <li>• Compras e fornecimento: mundial.</li> </ul>

Fonte: Armagan e Ferreira (2005, p. 284).

O Quadro 1 permite constatar o contraste e a alternância dos modos de entrada entre as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas inseridas em países com culturas políticas distintas.

Após estas considerações, Armagan e Ferreira (2005) chegaram à conclusão de que atitudes do país de origem em relação a outras nações, assim como a influência da cultura política dominante de um determinado país podem impedir que empresas inseridas nesses ambientes explorem oportunidades em novos mercados. Da mesma forma, a cultura política dominante no país de origem de uma determinada empresa pode desempenhar um papel na formação de suas estratégias de internacionalização, bem como na escolha do modo de entrada através do qual a estratégia é executada.

### **3 PRINCIPAIS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DO AMBIENTE EMPRESARIAL**

Esta seção apresenta as teorias de destaque na literatura mais recente que trata a temática da internacionalização a partir do ambiente empresarial, levando em consideração estímulos econômicos e comportamentais como impulsionadores do processo de internacionalização das empresas.

#### **3.1 Abordagem Comportamental**

Possuem destaque na abordagem comportamental as seguintes teorias: (a) Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 1990); (b) a Teoria das Redes (Perspectiva de *Networks*) de Johanson e Mattson (1986), (c) a teoria do Empreendedorismo Internacional (Oviatt e McDougall; 2005) e o fenômeno mais recente das empresas (d) *Born Global* (MADSEN; SERVAIS, 1997; RENNIE, 1993). Abaixo, são apresentadas cada uma dessas teorias.

##### **a. O Modelo de Uppsala**

O Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; 1990) explica de forma simples as etapas de um processo de internacionalização, atribuindo duas características essenciais a este processo: conhecimento de mercado e comprometimento de recursos.

Existem diferenças culturais e distância psicológica entre a empresa que pretende se internacionalizar e os mercados a serem conquistados. A distância psicológica pode ser definida através de fatores como diferenças linguísticas, culturais e políticas que podem atrapalhar o fluxo de informações entre a firma e o mercado. A falta de conhecimento acerca desses aspectos acarreta em muitas incertezas acerca dos resultados das transações que só podem ser diminuídas de forma gradual, ou seja, quando a firma passa a compreender melhor as diferenças culturais do mercado alvo.

Desta forma, Johanson & Wiedersheim Paul (1975) afirmam que as organizações passam por quatro estágios no seu modelo de desenvolvimento internacional, sendo eles: (i) exportações esporádicas, (ii) exportações por intermédio de representantes independentes, (iii)

estabelecimento de uma subsidiária e (iv) estabelecimento de unidades produtivas. Assim, de acordo com os autores, as organizações passam de um estágio para outro a medida que a empresa obtém a devida experiência e robustez nas relações, aumentando, por conseguinte, os recursos financeiros aplicados.

#### **b. Teoria das Redes (Perspectiva de *Networks*)**

A Teoria das Redes parte da premissa de que uma empresa internacional não pode ser analisada como um ator isolado, devendo ser vista através de sua relação com outros atores no ambiente internacional que controlam recursos dos quais a empresa é dependente. Johanson e Mattson (1986) e Forsgren (1989) relatam que esta abordagem associa o mercado à rede de empresas. Diante da internacionalização, estas redes seriam compostas por redes externas ao mercado doméstico. De acordo com Hollensen (2007), a empresa teria acesso a esses recursos através de suas posições na rede.

Evidentemente, as relações comerciais e, conseqüentemente, as redes industriais são um fenômeno sutil que não pode ser observado por um estranho ou um ator que ainda não pertence à rede. Nas redes, os atores estão ligados uns aos outros através de uma série de motivações distintas, que podem ser de cunho técnico, social, cognitivo, administrativo, jurídico e econômico (Hollensen, 2007).

Durrieu e Soldberg (2006) afirmam que estas redes podem ser constituídas por agentes independentes ou distribuidores, subsidiárias e até mesmo por redes de agentes locais que fazem negócios diretamente com o consumidor final. Esta teoria tem sua base comportamental ancorada no modelo de Uppsala descrito acima (Johanson & Vahlne, 1977 e 1990), mas as decisões sobre a internacionalização seriam direta ou indiretamente determinadas pela inter-relação entre os agentes da rede.

Hollensen (2007) ressalta ainda que a empresa utiliza suas redes domésticas para formar novas redes em países estrangeiros, sendo que, em alguns casos, existem conexões diretas e indiretas entre redes de empresas e países que podem ser utilizadas no processo de internacionalização. Um exemplo deste fenômeno seria uma empresa que se lança no mercado internacional e exige que alguns de seus fornecedores a acompanhe neste processo, caso tenham interesse em manter os negócios no mercado doméstico. Desta forma, a entrada da empresa no mercado externo ou na rede é, em grande parte, resultado de interações pré-

estabelecidas com empresas já presentes em redes de negócios no exterior, que agem como um elo que permite a introdução de novos atores em redes de países específicos.

### **c. Empreendedorismo Internacional**

Bemvindo (2014), a partir das considerações de MITGWE (2006), afirma que durante um longo período foi considerado que apenas empresas multinacionais atuariam em negócios globais. Portanto, a maioria dos estudos e teorias elaborados no campo de negócios internacionais tiveram como foco estudos sobre o comportamento dessas empresas. Contudo, estudos mais recentes tem se atentado cada vez mais ao fato de que pequenas empresas empreendedoras<sup>1</sup> possuem papel relevante nos negócios internacionais.

Segundo Oviatt e McDougall (2005) “Empreendedorismo Internacional é a descoberta, a criação, avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras nacionais, para criar produtos e serviços futuros” (p. 540).

Diante da visão abordada nos estudos acerca do Empreendedorismo, a internacionalização recai sobre as características e atitudes do empreendedor ou tomador de decisões. Assim, muitas empresas e *start-ups* já podem nascer internacionais, dependendo da forma como seus gestores identificam e exploram as oportunidades de se lançarem em mercados externos (ANDERSSON, 2000; CARNEIRO; DIB, 2006; COVIELLO; MUNRO, 1995; OVIATT; MCDUGALL, 1997).

No entanto, a iniciativa empreendedora não está limitada apenas às novas empresas. Empresas já estabelecidas também precisariam se atentar para as oportunidades de se internacionalizarem e se tornarem empreendedoras para competirem de forma eficiente, visando a sua expansão através do processo de internacionalização (BIRKINSHAW, 1997).

### **d. Born Globals**

O fenômeno *Born Globals* tem representando um novo desafio para as teorias tradicionais da internacionalização e vem ganhando cada vez mais atenção em estudos mais recentes.

---

<sup>1</sup> Empresas que investem recursos e competências na criação de um negócio que gera mudanças e impacto positivo a partir da identificação de problemas e oportunidades (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Madsen e Servais (1997) definem *Born Globals* como empresas que já nascem com o objetivo de atuarem e venderem os seus produtos e serviços no mercado internacional. De acordo com os estudos de Oviatt e McDougall (1994) e Gabrielsson e Kirpalani (2004) em que a empresa considerada como *Born Global* é tida como uma firma que desde a sua abertura aporta uma visão que a direciona para o mercado mundial. Estas empresas se globalizam rapidamente, e ao contrário de empresas tradicionais, não desenvolvem um longo processo de internacionalização ou atividades de longo prazo no mercado doméstico.

Um traço marcante nas *Born Globals* é que em sua maioria, estas empresas são geridas por empreendedores que enxergam o mundo como um mercado único e sem fronteiras. A experiência do empreendedor por trás do negócio tem grande influência na decisão da escolha do caminho a ser percorrido para a sua internacionalização. Aspectos como conhecimento de mercado, a sua própria rede de contatos pessoais, sua experiência profissional, vivência no exterior ou experiência com projetos voltados para o mercado internacional são responsáveis por influenciar a perspectiva empreendedora do tomador de decisão da empresa e consequentemente diminuir a distância psicológica com relação a mercados específicos. Assim, o conhecimento e experiências passadas do empreendedor por trás do novo negócio são de extrema importância para as firmas *Born Globals*, pois auxiliam no desenvolvimento de parcerias internacionais que diversificam e criam novas oportunidades para o empreendimento (HOLLENSSEN, 2007; MADSEN; SERVAIS, 1997).

O aumento da competição no mercado mundial, devido à globalização de mercados e atuação de grandes multinacionais, tem forçado as pequenas empresas a se especializarem no fornecimento de produtos para nichos específicos do mercado global, criando uma demanda crescente para produtos especializados ou customizados em meio a consumidores de economias maduras. Estes produtos abrem espaço para a atuação das firmas *Born Globals*, que por serem tipicamente de pequeno porte, se tornam capazes de atender a demanda de mercados cada vez mais específicos através do desenvolvimento de produtos diferenciados inovadores com maior velocidade e flexibilidade (HOLLENSSEN, 2007).

Ademais, avanços no setor de tecnologia e comunicação tem facilitado o fluxo e a velocidade com a qual informações são trocadas, contribuindo de forma considerável para o avanço e desenvolvimento das empresas *Born Globals*, uma vez que possibilita que gerentes dessas pequenas empresas consigam conduzir operações e desenvolver parcerias com agentes, distribuidores e *trading companies* além das fronteiras de seus países.

Além disso, é importante destacar também as novas oportunidades criadas pela revolução da internet no que diz respeito ao lançamento de plataformas *online* que permitem o comércio internacional através de websites *e-commerce*, sendo bastante difundidos, principalmente entre PME's. Hoje, é comum encontrar muitas firmas *Born Globals* atuando nestas plataformas de vendas *online*, comercializando seus produtos para uma audiência global (HOLLENSSEN, 2007).

A informação está prontamente acessível a todos e é capaz de chegar a inúmeros lugares e pessoas do globo de forma extremamente rápida. Até mesmo gerentes ou empreendedores inexperientes podem aumentar suas chances de sucesso no mercado internacional, caso saibam explorar as facilidades proporcionadas pelos avanços na área de tecnologia da informação para desenvolver parcerias de longo prazo nos mercados estrangeiros onde pretendem atuar (HOLLENSSEN, 2007).

Outro fator importante é a globalização da tecnologia que tem possibilitado a transferência de tecnologia em escala mundial, além do desenvolvimento de pesquisas e o intercâmbio entre estudantes das áreas de engenharia, tecnologia e negócios que contribui para o avanço na inovação de produtos e operações diversas que se tornam cada dia mais acessíveis para pequenas empresas. O desenvolvimento destas novas tecnologias tem permitido a estas empresas atingir um nível de qualidade comparável ao de grandes corporações na produção de produtos sofisticados para comercialização no mercado mundial (HOLLENSSEN, 2007).

Embora as *Born Globals* possam atuar e desenvolver produtos para os mais diversos setores, estudos enfatizam que este tipo de empresa tem a maior parte da sua produção orientada para o setor tecnológico, possuindo forte atuação em setores de alta tecnologia, especialmente na condição de “*Start-Ups*”. Figuram como exemplos de empresas categorizadas como *Born Glabals*: Skype, Logitech, HTC e as brasileiras Fujitec e Xseed, ambas do Ceará (MADSEN; SERVAIS, 1997; RENNIE, 1993; CARNEIRO; DIB, 2006).

### **3.2 Abordagem Econômica**

A abordagem econômica, por sua vez destaca: (e) a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960) a (f) Teoria da Internalização (Buckley e Casson; 1976) e (g) o Paradigma Eclético de Dunning (1980, 1988).

### **e. Teoria do Poder de Mercado**

Desenvolvida por Hymer (1960) esta teoria explica o processo de internacionalização como uma forma de conquistar novos mercados após a conquista do mercado interno. Este processo se daria através da eliminação ou redução do poder de competição dos concorrentes locais por meio do crescente domínio das empresas em seu mercado doméstico, por intermédio de fusões, aquisições e da extensão de sua capacidade. Quanto maior o crescimento e o domínio da empresa no mercado local, maiores seriam os seus lucros. Tais lucros seriam direcionados para investimentos em seu processo de internacionalização, uma vez que, em um dado momento, a empresa atingiria um alto grau de poder monopolístico em seu mercado interno. Assim, para assegurar a continuidade da sua expansão, se torna necessário sair em busca de novos mercados, iniciando um processo de expansão a mercados estrangeiros similar ao ocorrido no mercado doméstico (CARNEIRO & DIB, 2006).

Em sua teoria, Hymer (1960) aponta quatro cenários envolvidos no processo de internacionalização:

- (i) O primeiro cenário se daria devido a imperfeições de mercado que originariam operações internacionais entre empresas de diferentes países ou em um mesmo mercado, que realizam operações de venda entre si em condições de competitividade imperfeitas, que podem se dar em formas de conluíus, fusões e acordos voltados para a divisão de lucros;
- (ii) No segundo cenário, evidencia-se vantagem de uma empresa ou grupos de empresas sobre as demais, em forma de acesso a uma tecnologia exclusiva ou superior que possibilite vantagens econômicas no processo produtivo, ou ainda, a propriedade de uma patente que garanta direitos de exclusividade na comercialização de determinado produto;
- (iii) No terceiro cenário, atividades internacionais são estimuladas com o intuito de diversificar o portfólio dos investidores;
- (iv) Já em um quarto cenário, não haveria operações internacionais devido à influência de fatores como nacionalismo e a integração na economia mundial. É comum encontrar em setores industriais muitas empresas de pequeno porte enquadradas neste cenário.

## **f. Teoria da Internalização**

Desenvolvida por Buckley e Casson (1976) e embasada através de ideias defendidas por Coase (1937), a Teoria da Internalização observa a relação entre custos e benefícios de se coordenarem atividades econômicas transnacionais de forma interna (internalização) ou externa (por meio do mercado).

Partindo da premissa de que as empresas buscam maximizar os seus lucros e que as mesmas precisam lidar com imperfeições de mercado, sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas, tendo como base racional os custos de transação como fator de decisão que levam as firmas a dois caminhos distintos: a internalização (hierarquização) de atividades econômicas realizadas em diferentes países; ou lidar com as imperfeições de mercado (WILLIAMSON, 1975).

Buckley e Casson (1976) afirmam que, quanto maior a empresa, maior é a tendência para a internacionalização e diversificação de sua produção, seja ela horizontal (com a produção do mesmo produto em plantas diferentes) ou vertical (com a produção de produtos intermediários da cadeia produtiva). Segundo os autores, o fluxo de produtos intermediários tem o papel de conectar inúmeras atividades inerentes à produção de bens e serviços. Os produtos intermediários são diversificados, sendo desde materiais semiprocessados para o comércio entre empresas, bem como conhecimento, patentes, capital humano e outros ativos inatingíveis.

Assim, de acordo com Buckley e Casson (1976) e escolha pela internalização de mercados através das fronteiras nacionais gera empresas multinacionais. Os autores definem a firma multinacional como sendo aquela firma que possui e controla atividades em diferentes países. As firmas multinacionais buscam a maximização de seus lucros através da exploração de mercados imperfeitos, trazendo para sua posse e controle atividades que estão ligadas pelo mercado, criando mercados internos como uma alternativa para lidar com as imperfeições do mercado de produtos intermediários.

Segundo Buckley e Casson (1976) as decisões que determinam o grau de internalização da firma são tomadas levando-se em conta quatro fatores relevantes. São eles:

- (i) Fatores específicos da indústria que envolvem a estrutura do mercado externo e a natureza do produto;

- (ii) Fatores geográficos específicos como a distância física e social. Quanto maiores estas distâncias, maiores serão os custos de internalização para a empresa;
- (iii) Fatores nacionais específicos: Relações políticas, fiscais e econômicas entre os países envolvidos;
- (iv) Fatores específicos das firmas a exemplo do grau de conhecimento de mercado, *know how* e o nível de profissionalização dos tomadores de decisão da firma.

#### **g. Paradigma Eclético**

A teoria do Paradigma Eclético surgiu através dos trabalhos de Dunning (1980, 1988) e é a principal abordagem econômica utilizada para explicar a internacionalização das empresas. Sua questão central gira em torno de como ocorre a identificação e avaliação dos fatores que influenciam a decisão de produzir ou não em um mercado externo através do investimento direto. Caso a empresa disponha de estrutura e vantagens diferenciais com relação a outras firmas, e quisessem proteger tais vantagens utilizando uma estrutura própria, o investimento direto seria uma resposta mais eficiente do que o licenciamento ou exportação, frente a possíveis falhas de mercado como altos custos de transação, oportunismo dos agentes, difícil acesso à informação dentre outras especificidades de ativos (CARNEIRO; DIB, 2006; COSTA; SANTOS, 2011; FERNANDES, 2013).

De acordo com Dunning (2001), esta decisão levaria em consideração a avaliação de três tipos de vantagens:

- (i) **De propriedade (*Ownership advantages*):** conjunto de vantagens que a empresa possui internamente e que lhe permite manter o domínio sobre o recurso utilizado internacionalmente, podendo lhe conferir vantagem frente à concorrência, como por exemplo suas instalações, marcas e tecnologia;
- (ii) **De localização (*Location advantages*):** vantagens relacionadas com a localização que influenciariam a escolha espacial do investimento (disponibilidade de mão de obra, infraestrutura, incentivos fiscais, estabilidade política e econômica, dentre outros);
- (iii) **De Internalização (*Internalization advantages*):** levam em consideração as competências da própria empresa para integrar as suas atividades para reduzir

custos de transação e coordenação, obter ganhos através de economias de escala e para melhor lidar com incertezas e externalidades.

Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma empresa pode melhor coordenar suas atividades em mercados externos comportando quatro princípios de decisão: o risco, o controle, o retorno e os recursos (CARNEIRO; DIB, 2006; COSTA; SANTOS, 2011; FERNANDES, 2013).

## **4 PRINCIPAIS MOTIVAÇÕES E BARREIRAS ASSOCIADAS AO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

Da mesma forma que existem várias motivações e oportunidades que estimulam as empresas a se internacionalizarem como a busca de novos mercados e a aumento dos lucros, existem também riscos e entraves associados ao processo de internacionalização a exemplo da dificuldade de identificar oportunidades no mercado internacional. Estas motivações e barreiras podem estar associadas tanto a fatores externos como internos à empresa. Na seção 4.1 são apresentados os principais estímulos que direcionam as empresas para a internacionalização. Já na seção 4.2 são evidenciados os principais entraves que uma empresa estará sujeita a enfrentar a partir do momento que decide se internacionalizar.

### **4.1 Motivações para a internacionalização**

Tendo em vista a atual dinâmica do ambiente econômico mundial, que aponta para uma tendência cada vez maior para a globalização de economias e mercados, uma empresa, independentemente de sua dimensão, do seu nível de atividades ou de sua inserção em mercados externos, está cada vez mais exposta a pressões e oportunidades que trazem à tona inúmeras motivações que podem levá-la a tomar a decisão de se internacionalizar. Estas motivações podem ainda serem percebidas de um ponto de vista interno da empresa ou de uma perspectiva externa à mesma (CRAIG; DOUGLAS, 1995; LEMAIRE, 2013).

Entre os fatores externos ligados à empresa, é possível destacar alguns pontos que fazem relação a diferentes níveis de acordo com os objetivos empresariais. Em termos de meta, por exemplo, a influência externa pode se originar de fatores políticos, econômicos, sociais e tecnológicos (CRAIG; DOUGLAS, 1995).

Já em nível de setor, as influências estão ligadas às exigências de marketing, custos com transporte, custos com o desenvolvimento de novos produtos e peculiaridades dos países-alvo, como política comercial, padrões técnicos, barreiras institucionais e culturais. Ademais, deve-se considerar também fatores competitivos da estrutura industrial como, por exemplo: a ameaça de novos entrantes; a interdependência competitiva; alianças empresariais; e pressões de acionistas. Por fim, na própria empresa é possível destacar a bipolarização entre empresas

concentradas em determinado nicho de mercado ou que escolhem competir em um cenário global (CRAIG; DOUGLAS, 1995).

De forma mais contextualizada, Martin e López (2007) destacaram como fatores externos influenciando o processo de internacionalização a redução de custos, a busca de recursos, a diminuição do risco global e a exploração de recursos e capacidades.

Com a atenção voltada para fatores internos, Craig e Douglas (1995) destacaram a importância do corpo gerencial da organização ter uma visão aberta e direcionada para oportunidades voltadas para o mercado internacional. Fatores estruturais da própria empresa também são importantes, como por exemplo: a proximidade dos seus potenciais clientes através do acesso aos mercados almejados; a capacidade da firma em ser rápida, flexível e adaptável às exigências do novo mercado; bem como sua capacidade de aprendizagem com suas novas experiências e a funcionalidade de seus produtos.

Martin e López (2007) apontaram como possíveis influências internas para a internacionalização o ciclo de vida da indústria, a procura por mercados externos, o acompanhamento de um cliente e a globalização da própria indústria onde a empresa tem atuação.

Para Dunning (1980) e Porter (1980) as empresas tomam a decisão de se internacionalizarem com o intuito de explorar suas vantagens, sejam elas, de conhecimento, produção, marketing, capacidade de coordenação de suas atividades, bem como reduzir custos relacionados à mão de obra, energia, operações e transações.

Motivações estratégicas como a redução da vulnerabilidade frente a fornecedores e mercados, a busca por tecnologias e conhecimento, além do posicionamento em mercados potenciais e o combate a ações de competidores também foram citadas por Dunning (1980), Porter (1980) e Madsen (1998).

Johanson e Vahlne (1977) e Dunning (1980) destacaram ainda a procura por mercados com maior atratividade em relação ao mercado nacional e a necessidade de sair em busca de novos mercados quando a expansão da firma fica comprometida no mercado doméstico devido à saturação do mesmo.

Alguns autores, a exemplo de Czinkota *et al.* (1999) e Albaum *et al.* (1994) subdividem os motivos para a Internacionalização em duas categorias: proativos e reativos.

As motivações proativas estão relacionadas com a iniciativa da própria empresa em adotar atitudes para iniciar o seu processo de internacionalização. Deresky (2008) exemplifica

estas motivações como incentivos variados que alternam desde políticas de países voltadas para a atração de empresas estrangeiras, como ganhos através de economias de escala, acesso a recursos e a exploração da possibilidade de crescimento da empresa.

Já as motivações reativas seriam uma resposta da firma a estímulos internos ou externos que direcionam as atividades da empresa para o mercado internacional. Deresky (2008) aponta a globalização dos concorrentes de uma determinada indústria assim como a existência de barreiras comerciais, regulamentos e restrições em um determinado país como motivações reativas.

Para Brito e Lorga (1999), existem ainda motivações sob uma perspectiva mista que envolve tanto fatores proativos como reativos. O quadro 2 elenca os principais motivos impulsionadores do processo de Internacionalização de acordo com a sua categorização entre proativos, reativos e mistos.

**Quadro 2 - Principais motivações para a Internacionalização**

<b>Classificação das Motivações</b>	<b>Motivações</b>
Proativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do negócio;</li> <li>• Aumento dos lucros;</li> <li>• Iniciativa gerencial;</li> <li>• Competência tecnológica;</li> <li>• Produtos exclusivos;</li> <li>• Oportunidades em mercados estrangeiros;</li> <li>• Conhecimento de Mercado;</li> <li>• Economias de escala;</li> <li>• Benefícios Fiscais.</li> </ul>
Reativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ameaças competitivas;</li> <li>• Mercado interno pequeno ou saturado;</li> <li>• Excesso de produção;</li> <li>• Demanda internacional não esperada;</li> <li>• Extensão da venda de produtos sazonais;</li> <li>• Proximidade com compradores internacionais;</li> <li>• Redução da distância psicológica.</li> </ul>
Mistas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proximidade Geográfica;</li> <li>• Afinidades culturais e linguísticas;</li> <li>• Redução de riscos e custos ;</li> <li>• Busca por mercados com menor custo de produção;</li> <li>• Proximidade de fontes de matéria prima;</li> <li>• Aproveitamento da imagem do país;</li> <li>• Apoios governamentais no país de origem e/ou destino.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor (Hollensen, 2007; Brito e Lorga, 1999 p. 42).

Já Simões (1997) classificou as motivações para a Internacionalização em 5 categorias distintas. O quadro 3 associa as categorias propostas pelo autor com os fatores motivacionais atribuídos a cada uma das classificações propostas.

**Quadro 3 - Fatores motivacionais para a internacionalização**

<b>Classificação</b>	<b>Motivações</b>
<b>Endógenas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necessidade de crescimento da empresa;</li> <li>• Aproveitamento da capacidade produtiva disponível;</li> <li>• Obtenção de economias de escala;</li> <li>• Exploração de competências e tecnologias;</li> <li>• Diversificação de riscos.</li> </ul>
<b>Características dos mercados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação do mercado doméstico;</li> <li>• Percepção de dinamismo dos mercados externos.</li> </ul>
<b>Relacionais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas aos concorrentes;</li> <li>• Acompanhamento de clientes;</li> <li>• Abordagem por empresas estrangeiras.</li> </ul>
<b>Acesso aos recursos no exterior</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de produção mais baixos no exterior;</li> <li>• Acesso a novas ou melhores tecnologias.</li> </ul>
<b>Incentivos Governamentais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio de governos tanto no país de origem, como no país de destino.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Simões (1997).

Conforme apresentado no quadro 3, as categorias propostas pelo autor são classificadas em: (i) endógenas, que incluem as razões associadas à satisfação dos objetivos estratégicos ou táticos da empresa; (ii) características dos mercados, que são relativas com a forma a qual a empresa identifica as oportunidades de mercado; (iii) motivações relacionais, que correspondem a casos em que a empresa reage ou procura antecipar ações efetuadas por outras empresas com as quais possui relação; (iv) acesso a recursos no exterior, relacionada com a possibilidade de melhorar as condições de obtenção de determinados recursos; e (v) incentivos governamentais, que corresponde ao papel atribuído ao apoio de governos. A partir da classificação apresentada no quadro, evidencia-se que os fatores motivacionais para a internacionalização podem ser bastante distintos.

Ademais, é possível contrastar muitas das motivações descritas até aqui nas teorias de internacionalização apresentadas ao longo do trabalho. Dentre as teorias consideradas pela abordagem comportamental, o Modelo de *Uppsala*, por exemplo, associa a decisão de se internacionalizar das empresas como uma resposta a necessidade de sair em busca de mercados (CARNEIRO; DIB, 2006).

Em contrapartida, a Teoria das Redes (Perspectiva de *Networks*) explica o processo de internacionalização como uma maneira de melhorar os relacionamentos dentro da rede, seja através do estabelecimento de novas conexões, do acompanhamento de suas conexões já existentes ou pela resposta a pressões impostas pelos agentes da rede, estes que podem se configurar em instituições de financiamentos, agências governamentais, clientes, parceiros de negócios e competidores (CARNEIRO; DIB, 2006).

A teoria do Empreendedorismo internacional relaciona a motivação da empresa para se internacionalizar a uma perspectiva empreendedora. Estas motivações estariam intrínsecas ao perfil do tomador de decisões, que poderia direcionar a expansão da empresa no mercado internacional de acordo com a sua visão, que poderia ser amparada em estímulos técnicos, estruturais ou mercadológicos. (CARNEIRO; DIB, 2006).

Os estudos acerca do fenômeno das empresas *Born Globals* aponta a visão empreendedora de seus gestores como uma das principais motivações para a internacionalização, uma vez que sua experiência profissional, vivência no exterior, conhecimento de mercado e rede de contatos pessoais no exterior são fatores facilitadores para o lançamento dessas empresas no mercado internacional (HOLLENSSEN, 2007; MADSEN; SERVAIS, 1997).

Além disso, a demanda mundial cada vez mais crescente por produtos específicos tem impulsionado a decisão destas empresas de investir na oferta de tais produtos para atender a nichos de mercado cada vez mais específicos a nível internacional e global. Além disso, devem-se considerar também os avanços nos meios de comunicação e transporte, que facilitaram as operações e reduziram muitos dos custos envolvidos na condução dos negócios destas empresas no exterior (HOLLENSSEN, 2007; MADSEN; SERVAIS, 1997).

Dentre as teorias ancoradas na abordagem econômica, a teoria do Poder de Mercado aponta a busca por quase totalidade de controle do mercado (através da exploração das vantagens e capacidades específicas da empresa como vantagens de custo, tecnologia e patentes) e a exploração das imperfeições de mercado (capacidades exclusivas de obtenção de recursos, incentivos governamentais, câmbio, taxa de juros, sensibilidade a preço do mercado, volumes, etc.) como razões para a firma se internacionalizar (CARNEIRO; DIB, 2006).

A Teoria da Internalização, embora não aborde de forma clara a motivação para a internacionalização, evidencia uma preocupação da firma com os custos de transação e o grau

de internalização com o qual suas atividades são conduzidas a nível internacional (CARNEIRO; DIB, 2006).

A Teoria do Paradigma Eclético evidencia dois motivos principais pelos quais a empresa decide se internacionalizar: a busca de mercado e a redução de custos. Os objetivos pretendidos com as operações no exterior são o aumento da lucratividade e a redução de custos possibilitados pela exploração das vantagens competitivas da firma e a descoberta de locais onde seria possível produzir a custos menores. A busca de ativos estratégicos e de capacitações fora do país sede são outras motivações sugeridas (CARNEIRO; DIB, 2006).

#### **4.2 Barreiras associadas ao processo de internacionalização**

Empresas que pretendem se engajar em atividades internacionais devem estar cientes e preparadas para lidar com alguns entraves e barreiras associadas ao processo de internacionalização.

Fatores internos, como barreiras linguísticas e culturais, falta de informação, conhecimento e habilidades, assim como a dificuldade em ter acesso a financiamentos e estabelecer redes de relacionamento podem ter grande impacto na internacionalização de empresas, especialmente para as Pequenas e Médias Empresas (PME's). Da mesma forma, fatores externos como barreiras técnicas e comerciais, além de regras e regulamentos impostas por diversos países também podem configurar como entraves no processo de internacionalização (OCDE, 2004).

Acs *et al.* (1997) denominam três tipos de dificuldades impostas às empresas quando estas decidem se expandir rumo a novos mercados. São elas: (i) barreiras criadas pelas empresas já presentes no mercado-alvo a fim de dificultar a entrada de concorrentes e manter sua posição no mercado, adotando estratégias como a venda de seus produtos a preços inferiores de modo que empresas internacionais não consigam competir com os mesmos; (ii) barreiras governamentais a exemplo de regulamentos e restrições, impostos, exigências técnicas e até mesmo corrupção; e, por fim, as (iii) dificuldades em obter financiamentos no mercado de origem ou de destino quando a empresa não possui recursos próprios para financiar sua internacionalização. Todas estas barreiras têm impacto nos custos para que uma empresa possa se lançar em um mercado estrangeiro.

Ademais, uma das principais barreiras para a entrada em mercados estrangeiros é a dificuldade em identificar e analisar mercados potenciais para suas operações internacionais. O pouco conhecimento acerca dos mercados-alvo e a complexidade na obtenção de informações sobre mão de obra, matérias-primas e condições de mercado pode fazer com que a empresa cometa várias ações errôneas na internacionalização, o que pode limitar ou até mesmo implicar no insucesso de sua expansão internacional (ACS *et al.*, 1997).

Um estudo de 2008, conduzido pela *Export Finance and Insurance Corporation* (EFIC) realizado com empresas australianas, ressaltou o conhecimento inadequado e insuficiente do mercado externo e a dificuldade das empresas em identificar mercados-alvo para os seus produtos como um grande entrave para a internacionalização. O estudo sugeriu que as lacunas de informação permanecem sendo um desafio, especialmente para as PME's, mesmo com os avanços nos meios de comunicação que possibilitam o extenso acesso à informações de forma globalizada.

Suarez-Ortega (2003) ressalta ainda que no caso das empresas que pretendem exportar, é comum a falta de informação acerca de mecanismos de apoio disponíveis para as empresas, como estudos de mercado conduzidos por agências governamentais, mecanismos de financiamento e seguro de exportação e incentivos governamentais (a exemplo da isenção de impostos) em seus países de origem. Segundo o autor, muitas empresas desconhecem também os possíveis benefícios econômicos e não econômicos oferecidos pelos mercados estrangeiros. Por fim, o autor evidencia também a dificuldade em encontrar colaboradores qualificados para o desenvolvimento das operações internacionais.

A dificuldade por parte das empresas em contatar e identificar potenciais clientes no exterior e estabelecer acordos de representação com parceiros adequados para a distribuição nos mercados estrangeiros também é apontada em muitas pesquisas como um entrave para a internacionalização (CRICK, 2007; BARNES *et al.*, 2006; KNELLER; PISU 2007; RUNDH, 2007).

Os custos e a limitação financeira das empresas são considerados como um importante entrave na internacionalização e vão além do obstáculo proporcionado devido à falta de conhecimento de mercado e recursos financeiros (ERIKSSON; JOHANSON, 1997).

Além do conhecimento sobre o mercado onde a empresa pretende ingressar, a empresa precisa ser dotada de conhecimento sobre como gerenciar o processo de internacionalização, estando a par de todos os recursos e investimentos necessários para a

execução de tal processo. É esperada a incidência de despesas com transporte, remuneração e capacitação de colaboradores e parceiros, custo com obtenção de informações sobre os novos mercados, além dos custos relacionados à mudanças dentro da própria organização, incluindo mudança de rotinas, procedimentos e sistemas (ERIKSSON; JOHANSON, 1997).

O conhecimento e a contabilização destes custos são indispensáveis no processo de internacionalização, fazendo com que dificuldades decorrentes da base limitada de conhecimento de gestão por parte dos empreendedores figure como um entrave na internacionalização (ERIKSSON; JOHANSON, 1997).

Moreira (2014) destaca algumas barreiras operacionais adicionais à internacionalização a exemplo de dificuldades de ordem administrativa, documentação, inadimplência de clientes internacionais, câmbio e competitividade no mercado internacional. Todavia, o autor sugere que tais barreiras são substancialmente psicológicas e podem ser minimizadas ou superadas a medida que a empresa adquire experiência e conhecimento no mercado internacional.

O quadro 4 mostra dez barreiras principais enfrentadas pelas PME's em seu processo de internacionalização de acordo com o relatório divulgado pela OCDE.

**Quadro 4 – As 10 principais barreiras à internacionalização**

<b>Ranking de Barreiras a Internacionalização enfrentadas pelas PME's</b>
1- Falta de fundo para financiar exportações
2- Identificação de oportunidades de negócios internacionais
3- Informações limitadas para identificar/analisar mercados
4- Incapacidade de contatar potenciais clientes no exterior
5- Obtenção de representação internacional confiável
6- Falta de tempo para lidar com a internacionalização
7- Quantidade inadequada e / ou pessoal não treinado para a internacionalização
8- Dificuldade em igualar aos preços dos concorrentes
9- Falta de assistência governamental/incentivos no país de origem
10- Excessivos custos de transporte

Fonte: Adaptado de OCDE (2009).

O *ranking* divulgado pela OCDE (2009) apresentado no quadro 4, evidencia muitas das barreiras apresentadas até aqui e reforça as principais dificuldades que as empresas encontram ao se internacionalizarem, especialmente no que diz respeito à obtenção de

financiamento e conhecimento acerca dos mercados internacionais, tendo essas barreiras sido apontadas logo nas primeiras posições.

A internacionalização é sem dúvidas um processo que expõe as empresas a riscos e incertezas no qual devem estar preparadas para enfrentar diversas barreiras em sua expansão internacional. No entanto, este é um processo que possibilita inúmeras oportunidades para que a empresa possa desenvolver vantagens competitivas e obter capacidades necessárias para se chegar a um rápido crescimento (SAPIENZA *et al.*, 2006).

## 5 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

As decisões estratégicas tomadas por uma organização podem ser consideradas como uma escolha racional e ordenada dos caminhos que melhor direcionam a empresa para o alcance dos seus objetivos em um ambiente de competição. O processo de internacionalização pode ser considerado como parte das decisões estratégicas da organização, tendo em vista que é um processo de grande repercussão nas ações e planos da empresa, sendo necessário que a mesma organize e mova recursos dos mais variados tipos em prol do alcance do seu objetivo de expansão internacional (ATSUMI *et al.*, 2007).

A partir do momento em que uma empresa toma a decisão de se internacionalizar, várias são as estratégias ou formas pelas quais a mesma pode utilizar para engajar em atividades internacionais. Uma empresa pode, por exemplo: se lançar em novos mercados através da exportação de seus produtos, que pode ocorrer de forma direta ou indireta; realizar a celebração de contratos com parceiros no país estrangeiro através do estabelecimento de licenças e franquias; bem como optar pela realização de investimentos diretos no exterior (FERNANDES, 2013; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

Ademais, o caminho ou estratégia mais adequados rumo à internacionalização podem variar de acordo com o tipo de empresa, produto, local, capacidades e recursos. Desta forma, todos estes pontos devem ser levados em consideração pela organização no momento da formulação de suas estratégias para suas operações internacionais (FERNANDES, 2013; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

É importante que a estratégia escolhida pela empresa ao adentrar em um novo mercado esteja de acordo com suas metas, afinal será a escolha entre as várias estratégias que possibilitará o sucesso de suas atividades de acordo com as suas expectativas. Entre os vários caminhos para a internacionalização, a empresa pode ainda optar por aqueles que possibilitem um envolvimento maior nas operações com determinados países ou estratégias que a direcionem para sucessivas operações em diferentes mercados (MARTÍN; LÓPEZ, 2015; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

O processo de formulação das estratégias de internacionalização resulta da escolha das estratégias e modos de entrada que a empresa pode escolher para realizar sua expansão em mercados estrangeiros. A seguir, são apresentadas algumas das estratégias de internacionalização mais comumente utilizadas pelas empresas, incluindo a exportação,

importação, licenciamento, franquias, investimento estrangeiro direto, dentre outros modos de internacionalização.

### 5.1 Exportação direta e indireta

Considerada como uma das formas mais utilizada pelas empresas para se internacionalizarem, a exportação consiste na venda de produtos em um país que não seja o mesmo de sua fabricação. Dessa forma, se configura em uma estratégia bastante indicada quando o objetivo da empresa é atingir experiência no mercado internacional sem que haja a necessidade do estabelecimento de unidades de produção no país de destino, realizando assim economias de localização (SIMÕES, 1997; HILL 2011).

A decisão de exportar pode ser ainda uma resposta reativa da empresa a um estímulo externo, como por exemplo, o surgimento de um cliente estrangeiro ou oportunidade de realizar negócios no exterior sem que a empresa tenha realizado um planejamento prévio para exportar (HILL, 2011; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

A exportação passa a ser considerada como uma opção para a internacionalização em especial quando a empresa é pequena e dispõe de recursos limitados para a produção no exterior ou quando a produção em mercados estrangeiros não é aconselhável devido às incertezas e falta de conhecimento do mercado alvo (HILL, 2011; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

Desta maneira, a exportação apresenta como vantagens menor valor de investimento e menor risco frente às outras estratégias, bem como a facilidade de procedimentos operacionais. Em contrapartida, custos como transporte, barreiras (tarifárias e não tarifárias), exigências impostas pelos clientes ou países de destino somado a possibilidade de custos de produção mais elevados no país de origem, podem afetar a competitividade dos produtos da empresa frente aos produtos dos competidores atuantes no mercado onde a mesma pretende comercializar suas mercadorias (HILL, 2011; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

Alguns autores, a exemplo de Martín e López (2015), Simões (1997) e Viana e Hortinha (2005) categorizam as exportações em dois tipos distintos: sendo (i) exportação direta e (ii) exportação indireta, conforme abaixo descritas:

- (i) **Exportação direta:** ocorre quando a empresa se encarrega de todo o processo de exportação e exige maior envolvimento por parte da empresa quanto à formulação de suas estratégias de distribuição, promoção e preços no mercado externo. Nesta

modalidade, o investimento por parte da empresa pode ser maior quando comparado à exportação indireta. No entanto, a empresa obtém um maior controle sobre suas operações no exterior, além da experiência internacional. A exportação direta pode ser realizada através de um departamento ou responsável pelas operações externas dentro da própria empresa, através de um vendedor da própria empresa residente ou não no mercado-alvo, ou através de uma filial de exportação;

- (ii) **Exportação indireta:** ocorre quando a empresa utiliza agentes intermediários que se encarregam de suas operações no mercado estrangeiro sendo responsável por todo o processo de exportação. Este tipo de exportação também ocorre quando uma empresa fornece produtos ou serviços que serão exportados por outra empresa exportadora, que pode incorporar os produtos adquiridos à sua gama de produtos exportados.

Esta modalidade implica em menos riscos e comprometimento de recursos por parte da empresa, sendo recomendável para empresas com pouca experiência e conhecimento sobre o processo de exportação ou o mercado alvo. No entanto, a empresa possui ganhos exclusivamente financeiros, deixando de adquirir experiência e notoriedade internacional. Os intermediários envolvidos na exportação indireta podem ser organizações de venda localizadas tanto no país de origem da empresa como no país de destino de suas exportações como *Trading Companies*, Empresas Comerciais Exportadoras, agentes individuais, cooperativas e consórcio de exportação, distribuidores, varejistas internacionais, dentre outros.

## 5.2 Importação

Ludovico (2002) denomina importação como a entrada de mercadorias ou insumos provenientes do exterior em um determinado país. As importações podem compreender também diversos serviços como a contratação de *software* estrangeiro ou serviços ligados à aquisição de produtos no mercado internacional, como a contratação de fretes, seguros e transações bancárias.

Para Sousa (2011), uma empresa pode se internacionalizar através da importação com diversos propósitos, como: melhorar a qualidade e o mix de seus produtos; diversificar

fornecedores; vender produtos com qualidade superior aos encontrados no mercado interno; melhorar ou reduzir custos de produção através da importação de matéria-prima, insumos, maquinário, tecnologia e *know-how* não disponíveis no mercado nacional.

### 5.3 Licenciamento internacional

O licenciamento entre empresas ocorre quando uma empresa concede a outra o direito de utilização de determinados conhecimentos (*know-how*), bem como a permissão de exploração de direitos de propriedade, como marcas, patentes, modelos, desenhos, fórmulas e padrões. Normalmente, o recebimento pela exploração destes direitos ocorre através do pagamento de *royalties* à empresa concedente por parte da empresa licenciada durante um período de tempo a ser determinado no contrato de licenciamento. Um contrato de licenciamento pode incluir consultoria e assistência técnica para diversas atividades que vão desde processos de engenharia até a formação de pessoal (SIMÕES, 1997).

Simões (1997) afirma que o licenciamento é comum entre empresas que não possuem recursos necessários ou desejo de imobilizar no exterior, mas que em contrapartida, são proprietárias de padrões, serviços, produtos e marcas fortes, ou possuem elevado *know-how* tecnológico que possibilita a obtenção de uma boa taxa de retorno sobre um investimento inicial. Segundo Hill (2011) esta forma de internacionalização permite ainda um baixo nível de riscos inerentes a seu processo de internacionalização, já que os riscos advindos deste processo são transferidos ao licenciado. Martín e López (2015) destacam também como uma vantagem do licenciamento a possibilidade de obter informações sobre o mercado.

Contudo, mesmo com suas vantagens, ao realizar um contrato de licenciamento a empresa licenciadora acaba diminuindo sua capacidade de controle sobre suas tecnologias, o que pode dificultar a concentração e a coordenação de suas operações estrangeiras como parte de uma única estratégia global, muitas vezes impedindo a criação de curvas de experiência ou de economias de localização. Outro risco associado ao licenciamento é a possibilidade da empresa licenciada adquirir autonomia tecnológica, passando a concorrer diretamente com a firma licenciadora (HILL, 2011; MARTÍN; LÓPEZ 2015; VIANA; HORTINHA, 2005).

#### 5.4 Franquias internacionais

A internacionalização por meio do estabelecimento de franquias no exterior é uma forma específica de licenciamento, porém com uma duração mais longa, sendo necessário que a empresa franqueada (licenciada) siga regras restritas de gestão do negócio. A empresa que estabelece o contrato de franquia autoriza a empresa franqueada a comercializar ou produzir um produto/serviço em determinado território, seguindo um modelo de negócio previamente desenvolvido pelo franqueador (VIANA; HORTINHA, 2005; HILL, 2011).

Segundo Bateman e Snell (2009), as franquias se caracterizam pela compra do direito de usar a marca de outra empresa pagando um valor inicial e uma porcentagem nas vendas. É um tipo de negócio que não possui custo para desenvolvimento, mas a empresa deve obedecer as regras impostas pela empresa detentora da marca, do padrão e do *know-how*.

De acordo com Simões (1997), apesar da similaridade com o contrato de licenciamento, em um contrato de franquia é atribuído um conceito de negócio mais bem definido. Em um acordo de franquia, a empresa franqueada faz um investimento inicial que se configura no pagamento de uma taxa de adesão ao contrato de franquia, além do pagamento de *royalties* sobre o direito de utilização do nome, marca registrada, *know-how* e serviços prestados pela empresa (publicidade, apoio na gestão, estudos de mercado, etc.).

Para Hill (2011), o contrato de franquia possui como vantagem o baixo custo e risco de desenvolvimento associado à expansão do negócio em um novo mercado, potencializando o estabelecimento e a promoção do nome e da marca da empresa de forma mais rápida. Todavia, assim como no licenciamento, nesta modalidade recaem as dificuldades que a empresa franqueadora pode enfrentar durante a coordenação de uma estratégia global para o negócio e a diminuição do controle estabelecido sobre a produção, qualidade, tecnologia e gestão das atividades desenvolvidas no exterior.

Martín e López (2015) destacam também os gastos de transação da empresa inerentes tanto no licenciamento quanto no estabelecimento de franquias, no que diz respeito ao processo de prospecção e de negociação com os parceiros adequados no país-alvo para o estabelecimento da parceria de negócio, assim como o custo para supervisionar e controlar as suas operações no exterior.

## 5.5 IED

O IED pode ser definido como o investimento direcionado para a criação de novas empresas ou na participação acionária de empresas já existentes localizadas em países estrangeiros, dando origem a processos de aquisições e fusões. Num contexto mais generalizado, o IED é a modalidade de ingresso de recursos externos que envolvem atividades econômicas de controle e organização por empresas que possuem capital em outras nacionalidades (SANTANA, 2009).

Wolffenbüttel (2006, p. 152) descreve o IED como “todo aporte de dinheiro vindo do exterior que é aplicado na estrutura produtiva doméstica de um país, isto é, na forma de participação acionária em empresas já existentes ou na criação de novas empresas.” A autora ressalta ainda a importância deste tipo de investimento para o país ao qual é destinado, uma vez que ao entrar em um determinado país, além de ajudar a aumentar a sua capacidade produtiva, o IED estimula a economia nacional em um processo de longo prazo.

Em seu site, o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC) do Brasil trata o IED sendo de dois tipos: empréstimos intercompanhias e participação no capital, conforme definição abaixo:

Os empréstimos intercompanhias compreendem os créditos concedidos pelas matrizes sediadas no exterior e suas subsidiárias, ou filiais, estabelecidas no país. A participação no capital compreende os ingressos de recursos relacionados com a aquisição, subscrição, aumento de capital, total ou parcial, do capital social de empresas residentes (MDIC, 2017).

O IED vem a ser uma alternativa para a internacionalização à medida que a empresa está disposta a se comprometer com um maior nível de recursos no exterior e quando a mesma passa a realizar parte ou totalidade das suas atividades em mercados externos. Desta forma, as subsidiárias, *joint ventures*, *sole ventures* e filiais são exemplos de propriedades que podem ser estabelecidas pelas firmas no exterior como forma de internacionalização pertencente à modalidade de IED (FREIRE, 2008).

Para Simões (1997), o IED acontece em três níveis distintos. No primeiro nível recai a escolha sobre a forma de concretização dos investimentos onde a empresa decide entre realizar um investimento de raiz ou uma aquisição.

Ao realizar um investimento de raiz, a empresa é responsável por todo o processo de implantação da nova unidade fabril, desde a sua construção, recrutamento de mão de obra, contatos e contratos institucionais (SIMÕES, 1997).

Já as aquisições permitem uma entrada mais rápida no novo mercado, pois é possível aproveitar a estrutura e competências já desenvolvidas. No entanto, a empresa pode enfrentar diversidades no que diz respeito à cultura empresarial da firma a ser adquirida, especialmente se a mesma estiver localizada em um país onde as diferenças culturais são grandes quando comparadas com a cultura do país da empresa adquirente (SIMÕES, 1997).

O segundo nível recai sobre o tipo de propriedade, que pode ser uma *joint venture*, subsidiária ou filial. Por fim, o terceiro nível recai sobre as atividades a serem desenvolvidas, onde o estabelecimento da propriedade no exterior é realizado com base em objetivos comerciais, produtivos ou até mesmo com o intuito de desenvolver pesquisa, tecnologia e realizar captação de conhecimento (SIMÕES, 1997).

Dentre as vantagens da internacionalização via IED é possível elencar: a redução dos riscos de transação; vantagens de localização no mercado de destino; mão de obra mais barata; acesso a recursos críticos; o desenvolvimento de novas habilidades/conhecimentos e a experiência e aprendizagem da organização que permite o fortalecimento de sua competitividade internacional (HENNART, 1982; HILL, 1998; SHAN; SONG, 1977; PORTER, 1990; ZAHRA *et al.*, 2000; DIAS, 2007).

Em contrapartida, a empresa deve se preparar para enfrentar um ambiente sujeito a instabilidades externas a exemplo de instabilidades nos ambientes político e econômico do país de destino. Na fase inicial do investimento, a empresa investidora pode se deparar com custos operacionais mais elevados quando comparado com empresas locais. Já nas fases mais avançadas a empresa pode ver seus lucros reduzidos uma vez que os custos de transação e coordenação da organização aumentam. A gestão de diversas unidades espalhadas em diferentes regiões além de diferenças políticas e culturais também podem elevar os custos com o investimento, reduzindo assim o lucro a longo prazo (HITT *et al.*, 1997).

Abaixo é apresentada a definição dos tipos de propriedade comumente estabelecidas pelas empresas em seu processo de internacionalização através do IED.

### 5.5.1 *Joint Venture*

*Joint Venture* pode ser definida pela criação de um novo negócio independente através de um acordo firmado entre duas ou mais empresas que se unem para compartilhar os lucros e riscos do negócio. A formação de *joint ventures* é um fenômeno bastante observado entre

empresas multinacionais que possuem como objetivo a inserção em mercados internacionais (PUNNET; SHENKAR, 1995; BATEMAN; SNELL, 1988).

De acordo com Viana e Hortinha (2005) as *joint ventures* podem ser resultado da criação de uma nova empresa em parceria com uma firma local; da aquisição parcial de uma empresa no exterior; da criação de um negócio em conjunto em um terceiro país; e até mesmo da criação de sociedade mista envolvendo o Estado ou uma empresa com ligação estatal (comum para atender a setores estratégicos da economia, como telefonia e construção). Freire (2008) aponta ainda dois tipos de *joint ventures*: uma empresa integrada, onde a nova companhia desempenha em totalidade todas as suas operações; e uma empresa criada com atribuições comerciais de distribuição e marketing no mercado alvo.

Hill (2011) discorre sobre algumas vantagens advindas da criação de *joint ventures*, como a facilitação da entrada em mercados de difícil acesso através da combinação do conhecimento da empresa local com o capital e tecnologia da empresa entrante, bem como a repartição dos custos de desenvolvimento e dos riscos associados ao novo negócio.

Em contrapartida, a internacionalização a partir da criação de *joint ventures* também possui suas desvantagens. Dentre elas, destaca-se a falta de controle sobre as tecnologias, em especial se esta for a vantagem competitiva da empresa que pretende se internacionalizar através da *joint venture*, uma vez que quando estabelecido o novo negócio, esta passa a compartilhar esta tecnologia com a outra empresa. Em muitos casos, é preciso considerar a impossibilidade de concentrar ou coordenar as atividades nos diferentes mercados através de uma estratégia global unificada.

O processo de aprendizagem e obtenção de curvas de experiência e economias de localização também podem ser dificultados ou até mesmo impossíveis de se alcançar. Ademais, as empresas ficam sujeitas a disputas pelo poder, caso os interesses das mesmas não estejam alinhados, além de problemas de relacionamento resultantes de falta de comunicação entre os parceiros ou devido a culturas empresariais distintas (HILL, 2011).

### 5.5.2 Subsidiárias

Gatignon e Anderson (1988) definem a subsidiária como uma unidade de negócio estabelecida e controlada por outra companhia ou *holding*<sup>2</sup> que detém parte ou a maioria de suas ações. O estabelecimento de uma subsidiária é a forma mais cara de internacionalização. Nesta modalidade, a empresa é responsável por todos os custos das operações no exterior sendo a subsidiária estabelecida a partir dos capitais próprios da empresa mãe. Além disso, a empresa assume responsabilidade sobre todos os riscos do negócio.

Assim, antes de tomar a decisão de estabelecer uma subsidiária, a empresa deve levar em conta o alto custo e risco associado a esta forma de internacionalização. Outro quesito que deve ser levado em consideração antes do estabelecimento de uma subsidiária é a decisão sobre o tipo de funções atribuídas à mesma, que pode desempenhar apenas funções comerciais (distribuição e marketing), ou se irá desempenhar todas as funções da cadeia operacional da empresa (FREIRE, 2008; BATEMAN; SNELL, 1988; HILL, 2011).

Essa forma de internacionalização permite a formulação de uma estratégia global que engloba as demais subsidiárias localizadas em diferentes países, permitindo o total controle das operações internacionais da empresa. Desta forma, possibilita a obtenção de curvas de experiência e o aproveitamento de economias de localização, fatores importantes na competição em mercados estrangeiros. Esta modalidade de internacionalização também é indicada quando a empresa detém vantagens competitivas sobre a forma de capacidades tecnológicas, uma vez que minimiza o risco da perda de controle de sua tecnologia (HILL, 2011; MARTÍN; LÓPEZ, 2015).

As maiores desvantagens do estabelecimento de subsidiárias no exterior ficam a cargo do seu elevado custo de investimento para a empresa que pretende se internacionalizar e a sua vulnerabilidade frente aos riscos e eventuais prejuízos, uma vez que a empresa assume o custo total da operação. São ressaltadas também as dificuldades culturais e a falta de conhecimento sobre o mercado alvo (HILL, 2011).

---

<sup>2</sup> As *holdings* são sociedades estabelecidas com o intuito de exercer controle e administrar o patrimônio de outras companhias denominadas controladas ou subsidiárias (CARVALHOSA, 2009).

### 5.5.3 Filiais internacionais

Segundo Valverde *apud* Lacombe (1965) uma filial pode ser definida como uma organização ou estabelecimento que depende de outro, ou seja, que está subordinada a uma empresa sede (matriz). No caso das filiais internacionais, a empresa matriz está sediada em um país distinto do país onde é estabelecida a filial internacional.<sup>3</sup>

A abertura de filiais no exterior surge como uma resposta a existência de barreiras legais e regulatórias no país de destino que impede o acesso a determinados mercados estrangeiros e pode se dar através do estabelecimento ou aquisição de uma unidade local no destino. A expansão por meio de filiais permite um melhor entendimento e estudo acerca do mercado consumidor do país de destino (SOUZA, 2006).

A filial estrangeira pode proporcionar uma série de benefícios para a empresa, especialmente se a mesma exercer atividade exportadora, já que permite melhores condições de aprendizagem e experiência no país de destino de suas exportações. Ademais, a instalação de filiais pode ser consequência de um estímulo das vendas externas que exige a prestação de serviços de logística, assistência técnica e manutenção no país de destino. (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Os investimentos em forma de filial se consistem, de modo geral, em atividades de: “(i) montagem de rede de distribuição; (ii) infraestrutura para armazenamento do produto; (iii) logística de transporte; e (iv) o cumprimento de requisitos técnicos ou de demandas específicas nos mercados de destino” (IGLESIAS; VEIGA, 2002, p. 664).

Simões (1997), caracteriza as filiais em três tipos: (i) filiais estabelecidas com o intuito de captar conhecimento, voltadas para a aquisição de conhecimento de mercado e desenvolvimento de tecnologia; (ii) filiais comerciais com o objetivo de promover, distribuir, armazenar e vender o produto da empresa no país alvo, incluindo serviços de pós venda como manutenção e assistência técnica; e, por fim, (iii) as filiais que realizam atividades produtivas.

Assim como as subsidiárias, as filiais demandam altos custos de investimentos e embora possibilitem um maior controle das atividades da empresa no exterior, deixa a mesma

---

<sup>3</sup> Para o direito brasileiro, a subsidiária possui ao menos 50% das ações que dão direito a voto pertencentes à sociedade sediada no exterior, enquanto as filiais são consideradas como meras extensões da organização principal. As filiais não gozam de autonomia nem de personalidade jurídica (LACOMBE, 1965).

exposta a diversos riscos, como o insucesso de suas operações e dificuldades advindas das externalidades (ambiente político e econômico) do mercado alvo (SIMÕES, 1997).

## **5.6 Outras formas de internacionalização e alianças estratégicas internacionais**

Além das formas de internacionalização até aqui apresentadas, as empresas também podem se internacionalizar através de fusões, aquisições, estabelecendo uma *sole venture* ou um contrato de representação comercial. A seguir são apresentadas estas estratégias de internacionalização.

### **5.6.1 Fusões**

Uma fusão se dá através da união de duas ou mais empresas que dão origem a uma nova corporação. No caso de uma fusão internacional, a nova corporação se origina a partir da combinação de ativos e operações pertencentes à duas ou mais empresas localizadas em países distintos. As fusões internacionais, em sua maioria, se originam da necessidade de sobrevivência das empresas e se configuram como resposta às pressões competitivas tendo como objetivo atingir economias de escala em mercados onde há atuação da concorrência (BATEMAN; SNELL, 1988).

### **5.6.2 Aquisições**

A aquisição como estratégia de internacionalização se dá através da compra integral ou parcial de uma empresa, se constituindo em um negócio satisfatório entre ambas as partes. Esta modalidade permite uma rápida entrada no mercado-alvo que se dá através do aproveitamento dos recursos, capacidades e conhecimento da empresa a ser adquirida, mas é importante conhecer os aspectos culturais do país onde se fará a aquisição de modo a minimizar os impactos na fase de integração do negócio. Todavia, o investimento é alto e a empresa fica vulnerável aos riscos e instabilidades no país de destino (BATEMAN; SNELL, 1988; TANURE; CANÇADO, 2005).

### 5.6.3 *Sole Venture*

As empresas chamadas de *sole ventures* (propriedade total) são firmas pertencentes em sua totalidade por uma única empresa ou grupo de empresas. O estabelecimento de uma *sole venture* se dá pela aquisição de uma filial no estrangeiro na qual a empresa adquirente se apropria em 100% de toda a estrutura, instalações e recursos da empresa no exterior (SIMÕES, 1997; CATEORA; GRAHAM, 1996).

*Sole ventures* possibilitam vantagens como rápida entrada no mercado, aproveitamento de nome, marca e reputação já estabelecidos, controle total das operações, redução de custos relacionados com recursos humanos, facilidade de acesso à matérias primas e canais de distribuição. Todavia, o investimento em forma de *sole venture* é alto, além de deixar a empresa vulnerável aos riscos e instabilidades no país de destino. Ademais, podem existir limitações no que diz respeito a integração das operações já existentes, além de problemas de comunicação, coordenação e enquadramento nos negócios já existentes (CRAIG; DOUGLAS, 1995).

### 5.6.4 Representação comercial internacional

A celebração de contratos de representação comercial internacional é uma alternativa para empresas que possuem recursos limitados ou que não possuem acesso às regulações ou conhecimento acerca de mercados onde deseja expandir seus negócios (VASSALO, 2015).

A representação pode se dar através da celebração de contrato com pessoas físicas (intermediadores, agentes e representantes de venda) ou jurídicas (*brokers* e *trading companies*) que se encarregam de desenvolver negócios em nome da empresa contratante em determinada região em troca de uma remuneração preestabelecida, normalmente em forma de comissão. Este tipo de modalidade ganha destaque especialmente entre as empresas que pretendem exportar seus produtos (VASSALO, 2015).

Em alguns casos, o contrato de representação pode ser celebrado também com uma empresa concorrente no mercado-alvo. Neste caso, a empresa que pretende exportar firma uma parceria com o potencial concorrente de modo que este possa vender seus produtos em seu mercado em troca de uma comissão a ser paga pelo exportador. Essa relação pode vir a ser mútua, quando a empresa também passa a vender os produtos do potencial concorrente em

seu mercado de origem. Desta forma, a empresa no mercado-alvo deixa a condição de competidor e passa a ser um aliado no processo de internacionalização (VASSALO, 2015).

Os contratos de representação comercial proporcionam vantagens para ambos representantes e empresa. Além do baixo custo para sua celebração, o contrato de representação possibilita autonomia para os representantes, não havendo o estabelecimento de vínculo empregatício e, ao mesmo tempo, permite que a empresa estipule como o representante deve estabelecer sua atividade. No entanto, a representação não permite o controle das atividades de promoção da marca, nome e produtos da empresa no exterior. Assim, a mesma deixa de adquirir notoriedade, conhecimento e experiência no mercado-alvo (VASSALO, 2015).

## 6 EXPERIÊNCIAS BRASILEIRAS COM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Políticas comerciais governamentais marcaram o desenvolvimento de atividades internacionais de empresas brasileiras entre anos 50 e 80. Dentre essas medidas governamentais de apoio à internacionalização, tiveram destaque incentivos e protecionismo à indústria nacional, além de estímulos às exportações (GONÇALVES *et al*, 1998; FILHO, 1997).

A partir dos anos 60, a promoção de exportações se tornou prioridade, configurando em uma alternativa para gerenciar o endividamento externo no curto prazo. Deste modo, várias medidas macroeconômicas como subsídios de crédito, benefícios e incentivos fiscais passaram a beneficiar as exportações de modo a melhorar o preço e a competitividade dos produtos brasileiros no mercado externo. Desta forma, tais incentivos foram responsáveis por um considerável aumento no volume de exportações e de empresas exportadoras no país (FILHO, 1997; RHODEN e ROSA, 2007).

No entanto, durante o período dos anos 90, grandes mudanças ocorreram na economia brasileira e o governo já não conseguia manter a estrutura de incentivos existente. Ademais, a interdependência econômica entre os países e a atuação da Organização Mundial do Comércio (OMC) limitaram ainda mais estas práticas. Desta forma, para enfrentar a concorrência internacional, as empresas tiveram que passar por reestruturações de cunho técnico e administrativo, visando a melhoria de sua eficiência operacional para o alcance de uma maior produtividade e melhor competitividade (BONNELI, 1998; PEREIRA, 2003; GONÇALVES *et al*, 1998; VIEIRA, 2003).

Desde os anos 90, o Brasil vivenciou o início de um processo de liberalização do comércio e de capitais, marcado por um período caracterizado pelo fim de aproximadamente 15 anos de inflação e baixo crescimento do PIB. Esse período proporcionou grandes mudanças nas estratégias adotadas pelas empresas, consequência de algumas mudanças destacadas por Bonelli (1998):

- Abertura econômica;
- Nova política de comércio exterior;
- Eliminação de protecionismos concedidos às indústrias nacionais;

- Mudanças na política cambial;
- Privatização de empresas e redução do papel do Estado como produtor;
- Estabilização da demanda e desempenho do setor produtivo;
- Influência do novo contexto internacional devido à globalização e seus impactos, especialmente sobre o fluxo de capitais.

Ribeiro *et al.* (2008) avaliam a internacionalização da estrutura produtiva brasileira a partir de dois enfoques: através da (i) evolução do IED no Brasil, que teve seu fluxo intensificado a partir dos anos 90 e ocupou uma posição importante nos processos de privatização; e através da (ii) internacionalização de empresas de capital nacional. Segundo Silva (2003) o modelo de internacionalização seguido majoritariamente pelas empresas brasileiras é sobretudo comercial. No entanto, algumas empresas já haviam desenvolvido estratégias de internacionalização voltadas para a produção em mercados onde o país já atuava fortemente como exportador.

Assim, Silva (2003) destaca alguns aspectos sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras:

- O IED no exterior é marcado pela aquisição ou associações com grupos locais nos países estrangeiros;
- O IED caracterizado pelo estabelecimento de unidades no exterior para produção, assistência técnica e propósitos comerciais se configura como forma de dar suporte, garantir ou ampliar à atividade exportadora;
- É comum a realização de IED por parte das empresas do Brasil em mercados com níveis de desenvolvimento similar ou inferior ao brasileiro, sendo a localização do IED influenciada pelo destino das exportações, proximidade geográfica e cultural;
- Há predominância da heterogeneidade nas atividades desenvolvidas no exterior, através de unidades comerciais e/ou unidades produtivas;
- A capacidade de atuação em ambientes culturalmente próximos além da capacidade de organização e gestão figuram como vantagens das empresas brasileiras em seus processos de internacionalização;
- Em países em desenvolvimento, o IED por parte das empresas brasileiras está associado ao fato destes mercados serem alvo das exportações do país, além de proporcionarem vantagens em custos (operação, produção, etc.);

A partir destas considerações, Ribeiro *et al.* (2008) propõem que o modelo de internacionalização das empresas brasileiras é essencialmente comercial e não produtivo, visto que a maioria das empresas brasileiras investem em suas atividades internacionais com o intuito de estabelecer ou alavancar a atividade exportadora.

## **6.1 Mecanismos governamentais de apoio à internacionalização**

Os incentivos governamentais são fundamentais para o desenvolvimento econômico dos países, em especial para as economias emergentes que visam um crescimento econômico sustentável. Com isso, é imprescindível que governos e empresas busquem uma maior interação entre si, visando, entre outros objetivos, obter ganhos de competitividade, melhores fontes de financiamento, acessar maiores e melhores mercados e diminuir os riscos dos investimentos (STRANGE *et al.*, 1993).

É comum que os países adotem medidas de apoio para o desenvolvimento de suas empresas tanto em economias avançadas, como emergentes. No que tange à internacionalização, o passo não é diferente, visto que a maioria dos países desenvolvem políticas de apoio e estímulo para as empresas que possuem interesse em conduzir sua expansão internacional (RHODEN e ROSA, 2007).

O desenvolvimento de atividades internacionais das empresas brasileiras começou a contar com o apoio governamental a partir da década de 50, com os primeiros incentivos à indústria e às exportações. Ao longo dos anos, o governo do Brasil adotou medidas, estabeleceu programas, criou agências e instituições de apoio à internacionalização por meio da facilitação dos investimentos e exportações das empresas brasileiras (RHODEN e ROSA, 2007).

Dentre os mecanismos e instituições de fomento ao desenvolvimento e apoio à internacionalização das empresas brasileiras, destacam-se: o BNDES, fundado em 1952; a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) estabelecida em 1995; e a APEX-Brasil, fundada em 1997 (GRANATO, 2001; BELLO, 2001).

As seções 6.1.1 e 6.1.2 dão atenção especial para os programas de apoio à internacionalização por parte do BNDES e da APEX-Brasil, duas instituições que têm atuado fortemente junto às empresas brasileiras, auxiliando no investimento estrangeiro e na

condução de negócios internacionais. A seção 6.1.3 apresenta a CAMEX e a seção 6.1.4 aponta outros mecanismos governamentais de apoios a internacionalização.

### 6.1.1 O apoio do BNDES

Fundado em 1952 O BNDES é um dos maiores bancos de desenvolvimento do mundo. O banco se configura no principal instrumento do Governo Federal para o investimento e financiamento de longo prazo para todos os setores da economia brasileira, visando o apoio a empreendedores e pessoas físicas em seus negócios, projetos de expansão e modernização.

O apoio do BNDES para a internacionalização das empresas brasileiras se iniciou a partir de 1983, através da criação do BNDES-Exim com o intuito de promover a expansão das exportações mediante criação de duas linhas de suporte:

- (i) Linha pré-embarque, com o apoio da produção de bens e serviços destinados ao mercado externo. Nesta modalidade existe a intermediação por parte de um banco comercial com quem o exportador já mantenha um relacionamento e que assume o risco de crédito do exportador junto ao BNDES;
- (ii) Linha pós-embarque, que financia a comercialização de produtos e serviços brasileiros no exterior. Nesta modalidade, o BNDES adianta ao exportador brasileiro o valor dos bens ou serviços vendidos ao importador estrangeiro, que assume a dívida junto ao BNDES.

O financiamento à comercialização na linha pós-embarque oferece duas modalidades operacionais:

- a. **Supplier credit:** refinancia o exportador mediante a apresentação dos títulos do financiamento (cartas de crédito, letras de câmbio ou notas promissórias) concedido pelo exportador ao importador. O BNDES realiza o refinanciamento mediante o desconto dos títulos e desembolsa os recursos ao exportador, à vista enquanto o importador pagará o BNDES no prazo estipulado;
- b. **Buyer credit:** o exportador age como intermediário na celebração do contrato de financiamento entre a empresa importadora e o BNDES. Esta modalidade é comum entre as operações mais complexas que exigem o envolvimento direto do

importador. Assim como no *Supplier credit* o BNDES paga o exportador em reais, e recebe do importador no prazo definido.

O Quadro 5 apresenta as diferentes linhas de financiamento oferecidas pelo BNDES-Exim em suas modalidades pré e pós-embarque.

**Quadro 5 - Linhas de Financiamento do BNDES-Exim**

<b>Linha de Financiamento</b>	<b>Descrição</b>
BNDES Exim Pré-embarque	Financiamento à produção de bens para exportação
BNDES Exim Pré-embarque Empresa Âncora	Financiamento à exportação bens, efetuada por intermédio de uma empresa âncora
BNDES Exim Pré-embarque Empresa Inovadora	Financiamento a empresas inovadoras para exportação de bens de capital, bens de consumo e serviços de tecnologia da informação (TI) desenvolvidos no Brasil.
BNDES Exim Pós-embarque Bens	Financiamento à exportação de bens nacionais e serviços associados
BNDES Exim Pós-embarque Serviços	Financiamento à exportação de serviços nacionais, incluindo os bens de fabricação nacional a serem utilizados e/ou incorporados ao empreendimento
BNDES Exim Pós-embarque Aeronaves	Financiamento à exportação de aeronaves e motores aeronáuticos civis, bem como serviços associados
BNDES Exim Automático	Financiamento à comercialização de bens brasileiros no exterior, por meio de bancos estrangeiros

Fonte: Elaborado pelo autor (BNDES, 2017).

Conforme se observa no quadro 5, o BNDES promove o apoio às exportações brasileiras através de um número variado e considerável de linhas de financiamento. Desde sua criação, o BNDES-Exim através de variadas linhas de crédito apoiou exportações dos mais diversos setores da economia brasileira, como a exportação de aeronaves, serviços de engenharia e outros bens, como têxteis e produtos químicos (RHODEN e ROSA, 2007).

A partir de 2000, o BNDES introduziu uma linha específica para o IED das empresas brasileiras apoiando a capitalização de empresas via subscrição de valores mobiliários e realizando financiamentos com cláusulas de desempenho que prevejam compartilhamento dos ganhos com o BNDES.

Para usufruir do apoio prestado na linha de IED, as empresas beneficiadas devem ser de capital nacional, desenvolver atividades industriais ou prestar serviços de engenharia e possuir estratégia de internacionalização de longo prazo. Os investimentos realizados por essas empresas com o apoio do BNDS devem contribuir para o desenvolvimento das empresas e exportações, além de impulsionar o crescimento de empregos no Brasil. Vale

ressaltar que o BNDES não pode financiar projetos no exterior que não envolva a exportação de bens ou serviços brasileiros (FIOCCA, 2006).

### 6.1.2 O apoio da APEX-Brasil

A APEX-Brasil é uma agência do governo brasileiro ligada ao MDIC. Em seu site a agência destaca como sua missão: “Desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED).”

Nesse contexto, a APEX-Brasil promove ações diversificadas para promover a atividade exportadora brasileira e valorizar os produtos e serviços do Brasil no mercado externo. A agência organiza rodadas de negócio, missões prospectivas e comerciais, visitas de compradores estrangeiros ao Brasil, além de apoiar a participação de empresas brasileiras em feiras internacionais. Outra linha de atuação da APEX-Brasil é a atração de IED para setores estratégicos da economia com o intuito de fortalecer e desenvolver a competitividade do país e suas empresas (APEXBRASIL, 2017).

Abaixo são apresentados os serviços oferecidos pela APEX-Brasil com vistas a apoiar a inserção internacional das empresas brasileiras:

- Inteligência de Mercado: condução de estudos e análises de mercados contribuindo para a identificação de oportunidades para negócios internacionais;
- Qualificação Empresarial: capacitação, consultoria e assessoria oferecidas incentivando a prática exportadora e preparando as empresas para atuação no mercado externo.
- Estratégia para Internacionalização: serviços que orientam as empresas para a seleção das melhores estratégias para a internacionalização;
- Promoção de Negócios e Imagem: tem por objetivo possibilitar o contato direto dos empresários com parceiros de negócios internacionais através de ações que facilitam o acesso aos mercados estrangeiros, bem como o auxílio na diversificação dos destinos das exportações do país além da promoção da imagem dos produtos, serviços e empresas brasileiras;

- Atração de Investimento: objetiva a transferência de tecnologias inovadoras para empresas do país através promoção voltada para a atração dos IED, promovendo o desenvolvimento e a competitividade do país.

A agência oferece ainda um programa voltado especialmente para a internacionalização de empresas que presta apoio não somente às empresas que possuem interesse em se internacionalizarem, mas também as empresas já internacionalizadas que pretendem otimizar ou incrementar sua atuação global.

O programa avalia as empresas sobre diferentes dimensões essenciais para um projeto de internacionalização e oferece soluções técnicas personalizadas que envolvem desde ferramentas técnicas e serviço de *coaching* que auxiliam na estruturação do plano de expansão internacional. Os principais benefícios do programa são a redução dos riscos de implementação, apresentação de custos envolvidos e redução do tempo de implementação do processo de internacionalização.

### 6.1.3 CAMEX

A CAMEX se objetiva a promover o comércio exterior, os investimentos e a competitividade internacional do Brasil a partir da formulação, adoção, implementação e coordenação de políticas e atividades relativas ao comércio exterior de bens e serviços (BRASIL, 2017).

São competências principais da CAMEX:

- Coordenar e orientar as ações dos órgãos que possuem competências na área de comércio exterior;
- Definir diretrizes e orientações sobre normas e procedimentos para as operações de exportação e importação, a exemplo da nomenclatura, padronização, classificação e rotulagem de produtos e mercadorias;
- Orientar a política aduaneira e tarifária;
- Fixar alíquotas de impostos de importação e exportação.

#### 6.1.4 Outros mecanismos de apoio à internacionalização via exportações

Outras instituições oficiais e privadas como o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o MDIC e alguns bancos, como o Banco do Brasil (BB) também adotam mecanismos de apoio à internacionalização via incentivo das exportações brasileiras, especialmente na modalidade de financiamentos atrelados às linhas de incentivo ao comércio exterior do BNDES. Dentre esses mecanismos, destacam-se:

- **Adiantamento sobre Contratos de Câmbio (ACC):** oferecido por bancos comerciais autorizados a operarem em câmbio, se trata de um financiamento na fase de produção ou pré-embarque que permite ao exportador receber o valor em reais correspondente ao contrato de câmbio até 360 dias antes do embarque da mercadoria (MDIC, 2017);
- **Adiantamento sobre Cambiais Entregues (ACE):** é similar ao ACC, porém é oferecido na fase de comercialização ou pós-embarque. Permite que o exportador peça ao banco o adiantamento do valor em reais de sua exportação o que lhe permite conceder prazo de pagamento ao importador, além de fixar uma taxa de câmbio para o seu contrato (MDIC, 2017);
- **Programa de Financiamento às Exportações (PROEX):** objetiva proporcionar às exportações brasileiras condições de financiamento (pós-embarque) equivalentes às do mercado internacional, em duas modalidades de crédito, Financiamento e Equalização. Este programa está a cargo do BB (MDIC, 2017);
- **PROGER:** é uma linha de financiamento que financia não apenas a produção de bens para a exportação, bem como as atividades relacionadas com a sua promoção como a participação da empresa em feiras, despesas com viagens, produção de material promocional, entre outros. Essa linha é operada pelo BB e Caixa Econômica Federal (MDIC, 2017);
- **Programa de Qualificação para Exportação (PEIEX):** é um instrumento da APEX-Brasil que tem por objetivo estimular a competitividade e dar suporte a indústrias iniciantes em comércio exterior. O PEIEX oferece um diagnóstico gratuito para as empresas a fim de apresentar soluções que desenvolvam sua competitividade (APEXBRASIL, 2017);

- **Câmbio Simplificado (SIMPLEX):** mecanismo que busca a simplificação implementada nos procedimentos operacionais de fechamento de câmbio até um certo limite mediante simples assinatura do exportador. É operado por bancos comerciais autorizados;
- **Seguro de Crédito à Exportação:** permite ao exportador precaver-se contra o não pagamento por parte do importador. É oferecido por bancos comerciais autorizados;
- **Drawback:** instituído em 1966 pelo Decreto Lei nº 37, de 21/11/66, este regime aduaneiro especial tem por objetivo a redução do custo final do produto a ser exportado através da suspensão ou eliminação de tributos incidentes sobre insumos importados para utilização em sua produção. Pode ser obtido junto às agências do BB credenciadas pela Secretaria de Comércio Exterior (SECEX) (BRASIL, 2014);
- **Consultoria do BB em câmbio e negócios internacionais:** destina-se a empresas que atuam ou apresentam potencial para atuar em câmbio e no comércio internacional, identificando oportunidades e alternativas de negócios para essas empresas através do suporte, orientação e o apoio em suas atividades internacionais (BB, 2017);
- **Brasilglobalnet:** é uma plataforma *online* desenvolvida pelo Ministério das Relações Exteriores (MRE) com o objetivo de facilitar o contato entre empresas importadoras e exportadoras, que podem se cadastrar gratuitamente na plataforma de modo a terem acesso à oportunidades comerciais e de investimento (MDIC, 2017).

Ademais, o governo brasileiro também oferece alguns incentivos fiscais, de modo a deixar os produtos brasileiros com preços mais competitivos no mercado internacional. A produção brasileira voltada para a exportação conta com a isenção de vários tributos, tais como ICMS, IPI, PIS, Cofins e IOF (MDIC, 2017).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abertura dos países em relação à entrada de produtos e investimentos estrangeiros se tornou um fator de atenção crucial para as empresas, tanto em termos de oportunidades como em termos de ameaças. A integração econômica mundial se torna cada dia mais intensa e as empresas precisam estar atentas a essa dinâmica para se manterem competitivas.

Nesse contexto, a internacionalização - caracterizada pela atuação das empresas em outros países em forma de produtos, serviços ou investimentos – se destaca como um processo que pode proporcionar à empresa que decide conduzir negócios em outros países oportunidades para se expandir e aumentar sua competitividade ou até mesmo uma necessidade para garantir a sua sobrevivência. A internacionalização passa a ser uma resposta das organizações para um novo mercado integrado e competitivo.

Diversos estudos buscaram compreender e explicar os motivos por trás da Internacionalização. A busca por esse entendimento fez com que alguns autores classificassem as principais teorias elaboradas em uma abordagem econômica e outra comportamental.

A abordagem econômica trata o processo de internacionalização a partir de decisões estratégicas que visam a maximização dos lucros e considerações atreladas a custos de transação, características das próprias empresas e seus mercados de atuação. Por outro lado, a abordagem comportamental propôs uma relação das decisões associadas ao processo de internacionalização com o comportamento dos tomadores de decisão. Desta forma, a internacionalização estaria diretamente ligada às atitudes e decisões dos responsáveis pela gestão estratégica da empresa e se daria através de um processo gradual e evolutivo.

Agrupadas na abordagem econômica, a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960) ressalta a capacidade das empresas em se estabelecerem em vários mercados através do IED (fusões, aquisições, extensão de capacidades). Já o Paradigma Eclético de Dunning (1977) leva em consideração a exploração de três vantagens específicas (propriedade, localização e internalização) pelas empresas em sua expansão internacional. Por fim, a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976, 1998) explica a expansão internacional através do estabelecimento de EM's nos mercados estrangeiros, o que facilita a integração entre os mercados de atuação da empresa, reduzindo assim custos de transação.

Como parte da abordagem comportamental o Modelo de Uppsala (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson e Vahlne, 1977) relaciona a internacionalização a um processo incremental a partir da redução de riscos relacionados às atividades da empresa no exterior, percebidos pelos agentes envolvidos no processo. A Teoria das Redes de Johanson e Matsson (1988) evidencia a influência que redes de relacionamento com parceiros de negócio podem exercer sobre as decisões acerca da internacionalização das empresas.

Já o Empreendedorismo Internacional (McDougall, 1989; Oviatt e McDougall, 1994) relaciona a postura empreendedora dos tomadores de decisão como motivação para a internacionalização. Por fim, o fenômeno *Born Globals* traz desafios quanto à sua classificação, pois foge do modelo padrão de estágios previstos para a internacionalização considerado pela abordagem comportamental. Contudo, as *Born Globals* acabam despertando afinidade com esta abordagem, visto que o surgimento destas empresas se dá a partir de uma visão empreendedora que se configura no estabelecimento de uma empresa que já nasce com o intuito de desenvolver atividades internacionais.

Além das abordagens econômica e comportamental, é interessante ressaltar também uma abordagem cultural, ainda pouco discutida na literatura. Alguns autores ressaltaram em seus estudos uma forte influência da cultura sobre as decisões estratégicas internacionais das organizações. Os estudos de Armagan e Ferreira (2005) revelaram que o tipo de cultura política de um país pode influenciar de forma forte ou moderada o grau e a escolha das estratégias de internacionalização das empresas. Seria interessante que essa influência cultural exercida sobre a escolha das estratégias de negócio das empresas fosse estudada com maior ênfase nas disciplinas de cultura e negócios internacionais do curso LEA-NI, de modo a capacitar os alunos para lidarem de forma mais confiante com as diferenças culturais em suas futuras negociações.

Todas as abordagens e teorias apresentadas neste trabalho buscaram, em certa medida, apresentar motivos pelos quais as empresas recorrem à internacionalização. De modo geral, as razões que influenciam esta decisão podem ser provenientes de fatores externos ou internos à organização. Desse modo, a internacionalização pode ser desde uma resposta para a ameaça de novos competidores entrantes no mercado nacional, como uma ação voluntária visando a expansão da empresa em novos mercados.

Dentre os principais fatores externos motivadores para a internacionalização, se destacam a redução de custos, a busca de recursos, a diminuição do risco global e a

exploração de recursos e capacidades. Como fatores internos, destacam-se a procura por mercados externos quando o mercado interno se encontra saturado, o acompanhamento de um cliente e a globalização da própria indústria onde a empresa tem atuação. É importante ressaltar também a inclinação empreendedora dos gestores da empresa para oportunidades voltadas para o mercado internacional.

De modo geral, as empresas decidem se internacionalizar com o intuito de explorar suas vantagens, sejam elas de conhecimento, produção, marketing, capacidade de coordenação de suas atividades, bem como reduzir custos relacionados à mão de obra, energia, operações e transações.

Existem ainda barreiras associadas ao processo de internacionalização que podem comprometer a expansão internacional das organizações. Estas barreiras estão relacionadas a fatores internos como barreiras linguísticas e culturais, falta de informação, conhecimento e habilidades, assim como a dificuldade em ter acesso a financiamentos e estabelecer redes de relacionamento. Da mesma forma, fatores externos como barreiras técnicas e comerciais, além de regras e regulamentos impostos por diversos países também se configuram como entraves no processo de internacionalização.

Ademais, a dificuldade em identificar oportunidades de negócio no exterior e a falta de conhecimento acerca do mercado-alvo e de como conduzir operações internacionais são grandes entraves para a internacionalização e podem fazer com que as empresas cometam erros ou não atinjam o sucesso nas atividades internacionais.

Quando a empresa decide se internacionalizar, ela pode conduzir sua internacionalização por vários caminhos. As estratégias de internacionalização são bastante diversificadas podendo a empresa optar por aquelas que exijam menor investimento e envolvimento no processo de internacionalização, a exemplo das exportações indiretas, licenciamento internacional, estabelecimento de franquias e a contratação de representação comercial. Embora exijam menos esforço e investimentos por parte da empresa, ao conduzir sua internacionalização por esses caminhos, a empresa deixa de ganhar experiência internacional e conhecimento acerca dos mercados estrangeiros. Além disso, o controle sobre as operações no exterior é baixo e a empresa fica vulnerável à perda de controle de suas tecnologias e vantagens competitivas.

As empresas dispostas a empreender mais recursos em sua internacionalização podem se internacionalizar através de exportações diretas ou através do IED, estabelecendo *Joint*

*Ventures*, subsidiárias, filiais, fusões ou aquisições de empresas no mercado-alvo. Apesar de demandarem grandes investimentos, estas estratégias de internacionalização além de possibilitarem maior aprendizagem, permitem que a empresa tenha maior controle sobre suas operações no exterior.

No que tange à experiência brasileira com a internacionalização, desde os anos 50 as empresas do país contaram com medidas de apoio, protecionismo e incentivos às exportações. Criou-se assim uma cultura exportadora, de modo que grande parte das grandes e médias empresas brasileiras buscam se internacionalizar através das exportações. Desta forma, o fluxo de IED das empresas brasileiras no exterior é realizado, na maioria das vezes, para dar suporte ou possibilitar a expansão da atividade exportadora das empresas do país.

Atualmente, existem ainda diversos mecanismos governamentais de apoio à internacionalização, como políticas de isenção de tributos para produção com destino ao exterior e programas de financiamento. A CAMEX se configura como o organismo responsável pela coordenação e orientação das ações dos órgãos com competência na área de comércio exterior. Já o BNDES atua com linhas de crédito para financiar exportações de diversos produtos, enquanto a Apex-Brasil oferece consultorias, estudos de mercado e apoio em feiras de promoção internacional com o intuito de estimular a internacionalização das empresas, apoiando especialmente a atividade exportadora.

De fato, as empresas têm muito a ganhar com a internacionalização e a mesma pode trazer benefícios não apenas para as próprias empresas, mas também para os países, uma vez que a expansão internacional permite que as empresas nacionais se tornem mais competitivas no contexto econômico global da atualidade, impactando de forma positiva a economia nacional.

Assim, a atuação governamental por meio do incentivo à internacionalização se torna essencial para estimular o fortalecimento da indústria nacional. Entender essa relação dá margem para futuros estudos acerca do tema, de modo a se buscar um aprofundamento acerca das vantagens e benefícios da internacionalização tanto para as empresas, quanto para os seus países de origem.

No entanto, visto que são poucos os estudos que abordam a influência direta da cultura na internacionalização, torna-se interessante o desenvolvimento de mais estudos acerca do tema através de uma perspectiva cultural. Estes estudos poderiam contribuir para que os

agentes envolvidos no processo de internacionalização possam conduzi-lo com maior facilidade.

Além dessas contribuições, é relevante aprofundar o fenômeno do estudo com outras pesquisas que demandam temas, como: economia, negociação, empreendedorismo e marketing internacional, de modo a orientar as empresas como identificar oportunidades internacionais e como selecionar os melhores mercados para o direcionamento de sua expansão internacional.

Por fim, a realização deste trabalho possibilitou um entendimento complementar sobre diferentes estratégias de internacionalização, além de possibilitar uma maior percepção sobre as oportunidades e entraves associados a este processo, o que permitiu ir além do que foi aprendido ao longo da graduação. Desse modo, este estudo contribui de forma positiva na formação do profissional de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais, tendo em vista que o tema internacionalização das empresas é um dos principais temas colocados em evidência diante do profissional da área de Negócios/Negociações Internacionais.

## REFERÊNCIAS

- ACS, Z. J.; MORCK, R.; SHAVER, J.; YEUNG, B. *The internationalization of small and medium-sized enterprises: A policy perspective*. Small Business Economics, [s.l.], v. 9, n. 1, p.7-20, 1997.
- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E.; DOWD, L. *International Marketing and Export Management*. 2. ed. Reading, Ma: Addison-Wesley, 1994.
- ANDERSEN, O. Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Framework. *Management International Review*, [s.l.], v. 2, p. 27–42, 1997.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. *Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection*. *International Business Review*, [s.l.], v. 11, p. 347-363, 2002.
- ANDERSSON, S. *The Internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective*. *International Studies of Management & Organization*, v.30, n.1, p.63-92, spring. 2000.
- ANDRADE, M. A. R. **Internacionalização como forma de vantagem competitiva: Inserção Global**. In: Instituto Brasileiro de Profissionais da Supply Chain. São Paulo, Art 204, 2009.
- APEX-Brasil. QUALIFIQUE SUA EMPRESA: PEIEX. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/qualifique-sua-empresa-peix>>. Acesso em: 19 abr. 2017.
- \_\_\_\_\_. QUEM SOMOS. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/quem-somos>>. Acesso em: 18 abr. 2017.
- APPLEYARD, M. *How Does Knowledge Flow? Interfirm Patterns in the Semiconductor Industry*. *Strategic Management Journal*, [s.l.], v. 17, p. 54-137, winter. 1996.
- 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*, v. 5, n. 3, p. 275-291. 2005. Disponível em:<<http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1470595805058791>>. Acesso em: 8 mar. 2017.
- ATSUMI, S. Y. K.; VILLELA, L. E.; FREITAS, J. A. de S. e B. **Estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto**. São Paulo, 2007. Disponível em:< <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES125.pdf>>. Acesso em 12 abr. 2017.
- BALABANIS, G.; DIAMANTOPOULOS, A.; MUELLER, R.D.; MELEWAR, T.C. *The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies*. *Journal of International Business Studies*, v. 32, n. 1, p. 75-157, 2001.

BARNES, B.; CHAKRABARTI, R.; PALIHAWADANA, D. *Investigating the Export Marketing Activity of SMEs Operating in International Healthcare Markets*. **Journal of Medical Marketing**, v. 6, n. 3, p. 209-221, 2006.

BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração: Novo cenário competitivo**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAUGH, C.; YAPRAK, A. *Economic Rationalism: Conceptual and Empirical Development*. **Political Psychologist**, v. 17, n.4, p.759–778, 1996.

BB. **Consultoria em negócios internacionais**. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/portallbb/page44,3389,3420,0,0,1,2.bb?codigoMenu=13203>>. Acesso em: 20 abr. 2017.

BELLO, T. S. **Desempenho e inserção internacional das exportações do RS**. Documentos FEE, Fundação de Economia e Estatística Sigfried Emanuel Heuser, Porto Alegre, n. 46, set. 2001, 190 p.

BEMVINDO, B. S. T. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira: Estudo do Caso Vale**. 2014. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso em Administração, Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <[http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Bernardo\\_Bemvindo.pdf](http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Bernardo_Bemvindo.pdf)>. Acesso em: 14 fev. 2017.

BHAGAT, R.; KEDIA, B.; HARVESTON, P.; TRIANDIS, H. *Cultural Variations in the Cross-border Transfer of Organizational Knowledge: An Integrative Framework*. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 204–221, 2002.

BIRKINSHAW, J. *Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives*. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BONELLI, R. **As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90**. Texto para Discussão 569. IPEA. 1998.

BRASIL. Receita Federal: Drawback. 2014. Disponível em: <<https://idg.receita.fazenda.gov.br/orientacao/aduaneira/regimes-e-controles-especiais/regimes-aduaneiros-especiais/drawback>>. Acesso em 18 abr. 2017.

BRASIL. Itamaraty: Camex. 2017. Disponível em: <<http://www.camex.itamaraty.gov.br/sobre-a-camex>>. Acesso em 15 mai. 2017.

BRITO, C.; LORGA, S. **Marketing internacional**. Porto: Principia, 1999.

BROUTHERS, K; BROUTHERS, L. *Acquisition or Greenfield Start-up? Institutional, Cultural and Transaction Cost Influences*. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 1, p. 89–97, 2000.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. *Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach*. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

\_\_\_\_\_. *The Future of Multinational Enterprise*. Londres: Macmillan, 1976.

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

\_\_\_\_\_. *The Right Attitude for International Success*. **Business Quarterly**, v. 59, n. 1, p. 105–10, 1994.

CANNON, H.; YAPRAK, A. *Will the Real World Citizen Please Stand Up! The Many Faces of Cosmopolitan Consumer Behavior*. **Journal of International Marketing**, v. 10, n. 4, p. 30–52, 2002.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. In: ENANPAD, 30., 2006, Salvador. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esob-0607.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2016.

CARVALHOSA, Modesto. **Comentários à lei de sociedades anônimas**. 3ª ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

CATEORA, P.R.; GRAHAM, J.L. *International marketing*. New York: McGraw–Hill, 1996.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A., SILVA, R da. **Metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COASE, R. *The nature of the firm*. **Economica** v. 4, n. 16, p.386-405. 1937.

COLLINS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COSTA, A. J. D.; SANTOS, E. R. de S. **Estratégias e negócios das empresas diante da internacionalização**. Curitiba: Ibpex, 2011.

COVIELLO, N.; MUNRO, H. *Growing the entrepreneurial firm: networking for intl market development*. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 7, p. 49-61, 1995.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S. P. **Global marketing strategy**. New York: McGraw-Hill 1995.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S. P. *Responding to the challenges of global markets: change, complexity, competition and conscience*. **The Columbia Journal of World Business**, p. 6-18, Winter 1996.

CRICK, D. *SMEs' Barriers Towards Internationalisation and Assistance Requirements in the UK: differences between exporters and firms employing multiple modes of market entry*. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 20, n. 3, p. 233-244, 2007.

CZINKOTA, M.; R., RONKAINEN; ILKKA. A. **Marketing internacional**. São Paulo: Cengage Learning. 2008.

CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. *International business*. Orlando: The Dryden Press, 1999.

DERESKY, H. *International management: managing Across Borders and Cultures*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 6a ed.,2008.

DIAS, M. C. da C. F. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Curso em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia, Universidade do Porto, 2017. Disponível em: <<https://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf>>. Acesso em: 15 fev. 2017.

DRUCKMAN, D. *Nationalism, Patriotism, and Group Loyalty: A Social Psychological Perspective*. **International Studies Quarterly**, v. 38, n. 51, p. 43-68, 1994.

DUNNING, J. *Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach*. In. OHLIN, B.P.; HESSELBORN, O.; WIJKMAN, P. M. **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, p. 395-418, 1977.

\_\_\_\_\_. *Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests*. **Journal of International Business Studies**, v.2, n.3. 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.

\_\_\_\_\_. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

\_\_\_\_\_. *The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future*. *International*, **Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DURRIEU, F.; SOLBERG, C. A. *Access to Networks and Commitment to Internationalisation as Precursors to Marketing Strategies in International Markets*. **Management International Review**, v. 46, n. 1, p. 57-83. 2006.

EFIC. *Global Readiness Index – 2008 national results report: Are you ready to take on the world?* Disponível em:

<[http://s3.amazonaws.com/zanran\\_storage/www.efic.gov.au/ContentPages/24176713.pdf](http://s3.amazonaws.com/zanran_storage/www.efic.gov.au/ContentPages/24176713.pdf)>  
Acesso em: 10, abr. 2017.

ENDEAVOR BRASIL. **Tudo sobre empreendedorismo**. Disponível em:  
<<https://endeavor.org.br/tudo-sobre/empreendedorismo/>>. Acesso em: 28 mar. 2017.

ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. *Experiential knowledge and cost in the internationalization process*. **Journal of international Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 337–360. 1997.

FERNANDES, A. G. O processo de internacionalização - as empresas tecnológicas. Coimbra. 2013. 55 p. Disponível em: <[https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relatório de Estágio\\_Adriana\\_Fernandes\\_2008008553.pdf](https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/24808/1/Relatório_de_Estágio_Adriana_Fernandes_2008008553.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2016.

FESHBACH, S. *Psychology, Human Violence and the Search for Peace: Issues in Science and Social Values*, **Journal of Social Issues**, v. 46, n. 1, p.183–98. 1990.

FILHO, A. B. Política de comércio exterior e crescimento industrial no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 76-86, abr./jun.1997.

FIOCCA, D. O BNDES e a internacionalização das empresas brasileiras. In: **As novas multinacionais brasileiras – FIRJAN**, 2006. Disponível em  
<[http://www.fundoamazonia.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/apresentacoes/apresentacao\\_fiocca\\_firjan.pdf](http://www.fundoamazonia.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/empresa/download/apresentacoes/apresentacao_fiocca_firjan.pdf)> Acesso em 17 abr 2017.

FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.C. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FLORIANI, D. E.; SCHMITT NETO, J. C. **A internacionalização de empresas: um caso de sucesso no setor metalúrgico brasileiro**. In: COSTA, B. K.; ALMEIDA, M. I. R de.

FORSGREN, M. *Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? Advances*. In: **International Marketing**, Greenwich: JAI Press, v.3, p. 141-159. 1989.

FOSTER, C.R. *Political Culture and Regional Ethnic Minorities*. **The Journal of Politics**, v. 44, n. 2, p. 560–568. 1982.

FREIRE, A. **Estratégia: sucesso em Portugal**. 12<sup>a</sup> ed. Lisboa: Editorial Verbo, 2008.

GABRIELSON, M.; KIRPALANI, M.V.H. *Born Globals; how to reach new business space rapidly*, **International Business Review**, v. 13, p. 555–571. 2004.

GATIGNON, H.; ANDERSON, E. *The Multinational Corporation's Degree of Control over Foreign Subsidiaries: An Empirical Test of a Transaction Cost Explanation*. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 4, n. 2, p. 305-336. Autumn, 1988.

GONÇALVES, R.; BAUMANN, R.; PRADO, L. C. D.; CANUTO, O. **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GRANATO, J. E. T. **Políticas, programas e ações de incentivo e apoio às exportações:** uma análise dos fatores determinantes de exportação, para a internacionalização das micro e pequenas empresas, na visão de especialistas de comércio exterior na cidade de Curitiba. 2001. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul e UNICEMP (Mestrado Interinstitucional), Curitiba, dez. 2001.

HAMEL, G.; DOZ, Y.; PRAHALAD, C. *Collaborate with Your Competitors and Win*, **Harvard Business Review**, v. 67, n. 1, p. 133–139. 1989.

HAN, C. M. *The Role of Consumer Patriotism in the Choice of Domestic Versus Foreign Products*. **Journal of Advertising Research** v. 2, p. 25-32. 1988.

HEAD, T.C.; SORENSEN, P.F. *Attracting Foreign Direct Investment: The Potential Role of National Culture*, **The Journal of American Academy of Business**, Cambridge v. 6, n. 1, p. 305–308. 2005.

HENNART, J.-F. *A Theory of Multinational Enterprise*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1982.

HENNART, J.-F.; PARK, Y. *Greenfield vs. Acquisition: The Strategy of Japanese Investors in the United States*, **Management Science**, v. 39, n. 9, p. 1054–1070. 1993.

HILL, C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 8a ed. New York: McGraw-Hill, 2011.

HITT, M.; HOSKISSON, R.; KIM, H. 1997. *International diversification: Effects on Innovation and firm performance in product-diversified firms*. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 4, p. 767-798. 1997.

HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill, 1991.

\_\_\_\_\_. *Culture Consequences*. Beverly Hills, CA: Sage, 1980.

\_\_\_\_\_. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations across Nations*. Beverly Hills, CA: Sage, 2001.

HOLLENSSEN, S. *Global Marketing: a decision-oriented approach*. 4a ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2007.

HOLT, D. *Does Cultural Capital Structure American Consumption?*, **Journal of Consumer Research**, p. 1–26., 25 jun. 1998.

HYMER, S. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoções de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: Bndes, 2002. Cap. 9. p. 367-446. Disponível em: <[https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2064/1/Livro\\_completo\\_O\\_desafio\\_das\\_exportacoes\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2064/1/Livro_completo_O_desafio_das_exportacoes_P.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2016.

INKPEN, A. *Learning and Knowledge Acquisition through International Strategic Alliances*, **Academy of Management Executive**, v. 12, n. 4: p. 69–80. 1998.

JANSEN, L. K. N; ROTONDARO, R. G. **Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambiente globalizado**: Um estudo de caso do setor eletroeletrônico. Scielo – Scientific Electronic Library Online. São Carlos, v.12, n.3, set.-dez. 2005. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2005000300010](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2005000300010)> acesso em 16/10/2016.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. ***International marketing and internationalization processes: a network approach***. In PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) *Research in international marketing*. London: Croom Helm. 1986.

\_\_\_\_\_. *Internationalization in industrial systems – a network approach*. In: HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm. p.287-314, 1988.

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

\_\_\_\_\_. *The mechanism of internationalisation*, **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24. 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*, **Journal of Management Studies**, v.12, n.3, p.305-322. 1975.

KNELLER, R.; PISU, M. ***Export Barriers: What are They and Who Do They Matter To?*** Nottingham, United Kingdom: University of Nottingham. Dez. 2007 Disponível em:<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=968428](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=968428)>. Acesso em 20 mar. 2017.

KOGUT, B. Country Capabilities and the Permeability of Borders, **Strategic Management Journal** v. 12, p. 33–47. 1991.

KOGUT, B.; SINGH, H. *The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode*, **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 411–432. 1988.

KOSTERMAN, R.; FESHBACH, S. *Towards a Measure of Patriotic and Nationalistic Attitudes*, **Political Psychology**, v. 10, n. 2, p. 257–274. 1989.

LACOMBE, A. L. M. Conceituação de filial, subsidiária e empresa de capital estrangeiro no direito brasileiro, **Administração de empresas**, v. 5, n. 16, São Paulo. 1965. Disponível

em:<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901965000300002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901965000300002)>. Acesso em: 05 abr. 2017.

LEHTINEN, U.; PENTTINEN, H. *Definition of the internationalization of the firm*, In: LEHTINEN, U; SERISTOE, H. (Eds), **Perspectives on Internationalization**, Helsinki School of Economics and Business Administration, Helsinki, p. 3-19. 1999.

LEMAIRE, J. P. *Stratégies d'internationalisation: nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. 3<sup>a</sup> ed. Paris: Dunod. 2013.

LEVINSON, N.; ASAH, M. *Crossnational Alliances and Interorganizational Learning*, **Organizational Dynamics**, v. 24, n. 2, p. 50–63. 1995.

LUDOVICO, N. **Comércio exterior: preparando sua empresa para o mercado global**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2002.

MADSEN, T. *Managerial judgment of export performance*. **Journal of International Marketing**, 6/3, 82-93. 1998.

MADSEN, T.; SERVAIS, P. *The internationalization of Born Globals: an evolutionary process?* **International Business Review**, v.6, n. 6, p.561-583, 1997.

MAKINO, S.; BEAMISH, P. *Matching Strategy with Ownership Structure in Japanese Joint Ventures*, **Academy of Management Executive**, v. 13, n. 4, p. 17–29. 1999.

MAKINO, S.; LAU, C-M.; YEH, M-S. *Asset-exploiting versus Asset-seeking: Implications for Location Choice of Foreign Direct Investment from Newly Industrialized Economies*, **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 3, p. 403–421. 2002.

MARTÍN, L. Á. G.; LÓPEZ, J. E. N. *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. 5a ed. Navarra: Thompson Reuters. 2015.

McDOUGALL, P. *International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure*. **Journal of Business Venturing**, v.4/6, p.387-400, 1989.

MDIC. **Aprendendo a exportar**. 2017. Disponível em : <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/default/index/conteudo/id/193](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/default/index/conteudo/id/193)>. Acesso em: 15 abr. 2017.

\_\_\_\_\_. **Internacionalização: Investimento Estrangeiro Direto – IED**. 2017. Disponível em : <[http://www.mdic.gov.br/sistemas\\_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/295](http://www.mdic.gov.br/sistemas_web/aprendex/cooperativismo/index/conteudo/id/295)>. Acesso em: 24 abr. 2017.

MELIN, L. *Internationalization as a strategy process*. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S2, p. 99–118. 1992.

MERTON, R. *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press. 1957.

MEYER, R. *The Internationalization Process of the Firm Revisited: Explaining Patterns of Geographic Sales Expansion*, **Management Report**, 300 p. Erasmus University, Rotterdam. 1996.

MOREIRA, T. M. S. **Dificuldades encontradas no processo de internacionalização: Estudo nas PME de mobiliário nos concelhos de Paços de Ferreira e Paredes**. 2014. 67 f. Dissertação (Mestrado) - Curso em Auditoria, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Instituto Politécnico do Porto, Porto, 2014. Disponível em: <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5051/1/DM\\_Tiago\\_Moreria\\_2014.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/5051/1/DM_Tiago_Moreria_2014.pdf)>. Acesso em: 30 mar. 2017.

MOROSINI, P.; SHANE, S.; SINGH, H. *National Cultural Distance and Cross-border Acquisition Performance*, **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 137–158. 1998.

OCDE. *SMEs in the Global Economy: Towards a More Responsible and Inclusive Globalisation*. In: Oecd Conference of Ministers Responsible For Small and Medium-Sized Enterprises (Smes), 2., 2004, Istambul. **Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy**. Istambul: Oecd, 2004. p. 1 - 44. Disponível em: <<https://www.oecd.org/cfe/smes/31919590.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

OCDE. *Top Barriers and Drivers to SME Internationalisation, SMEs and Entrepreneurship*, 2009. Disponível em: <<https://www.oecd.org/cfe/smes/43357832.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2017.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. *A framework for understanding accelerated international entrepreneurship*. In: RUGMAN, A.; WRIGHT, R. (eds.) **Research in global strategic management:international entrepreneurship**. Stamford, CT: JAI Press Inc. p.23-40. 1999.

\_\_\_\_\_. *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internalization*. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.537-554. September, 2005.

\_\_\_\_\_. *International entrepreneurship literature in the 1990s and directions for future research*. In SEXTON, D.; SMILOR, R. **Entrepreneurship 2000**, Chicago – IL: Upstart Publishing Company. 1997.

\_\_\_\_\_. *Towards a theory of international new ventures*, **Journal of International Business Studies**, v. 25, n. 1, p. 45– 64. 1994.

PARKHE, A. *Interfirm Diversity, Organizational Learning, and Longevity in Global Strategic Alliances*. **Journal of International Business Studies**, v. 22, n. 4, p. 579–601. 1991.

PASIN, R.M. **O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais**. Anais do VI-SEMEAD, FEA/USP. São Paulo, 2003.

PENG, M. W. *The resource-based view and international business*. **Journal Of Management**, [s.l.], v. 27, n. 6, p.803-829, dez. 2001. SAGE Publications.  
<http://dx.doi.org/10.1177/014920630102700611>.

PEREIRA, L. V. A agenda brasileira de crescimento das exportações: principais questões. In: **TOWARDS A NEW EXPORT PROMOTION AGENDA IN BRAZIL**, 2003, Oxford. University of Oxford Centre for Brazilian Studies, march 2003, 39 p. Disponível em: <<http://www.lac.ox.ac.uk/sites/sias/files/documents/lia%252044.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2017.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 12ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. *Competitive strategy*: techniques for analyzing industries and competitors, New York: The Free Press. 1980.

PUNNET, B. J.; SHENKAR, O. *International joint ventures*. In: **Handbook for international management research**. Cambridge, MA: Blackwell, 1995.

RENNIE, M. *Global competitiveness: Born Global*. McKinsey Quartely, 4, p.45-52. 1993.

RHODEN, M. I. dos S.; ROSA, P. R. da; **Políticas públicas brasileiras de incentivo à internacionalização de empresas**: em que medida podem ter influenciado o caso de uma multinacional Gaúcha?. In: ENANPAD, 31., 2007, Rio de Janeiro. Disponível em:<<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS-B2208.pdf>>. Acesso em: 26 abr. 2017.

RIBEIRO, C. O.; FRANCISCHINI, A. S. N.; COSENTINO, H. M. **Internacionalização de empresas brasileiras**: análise de micro e pequenas empresas. In: EGEPE, 5, 2008, São Paulo. Disponível em:<[http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/353\\_trabalho.pdf](http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/saopaulo/353_trabalho.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2017.

RUNDH, B. *International Marketing Behaviour amongst exporting firms*. **European Journal of Marketing**, p. 181-198. 2007.

SANTANA, F. L. O perfil dos investimentos diretos no Brasil e a sua contribuição para economia brasileira de 1997 a 2007. João Pessoa: UFPB, 2009.

SAPIENZA, H. J.; AUTIO, E.; GEORGE, G.; ZAHRA, S. A. *Capabilities Perspective on the Effects of Early Internationalization on Firm Survival and Growth*. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4. 2006.

SHAN, W.; SONG, J. *Foreign Direct Investment and the Sourcing of Technological Advantage: Evidence from the Biotechnology Industry*. **Journal of International Business Studies**, v. 28, n. 2, p. 267–284. 1997.

SILVA, M. L. A inserção internacional das grandes empresas nacionais, In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. **Internacionalização e Desenvolvimento da Indústria no Brasil**. São Paulo: UNESP, 2003.

SIMÕES, V. C. A internacionalização das empresas industriais portuguesas: características e perspectivas. **Conselho Económico e Social**, 1997.

\_\_\_\_\_. Estratégias de internacionalização das empresas portuguesas. In: **Investimentos, Comércio e Turismo de Portugal**, Comércio e Investimento Internacional, ICEP, Lisboa. 1997. 187 p.

SOUSA, M. **Importação: a alternativa para a competitividade**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/importacao-a-alternativa-para-a-competitividade/56576/>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

SOUZA, C. L. G. de. **As relações internacionais do comércio: aspectos atuais do overseas trade**. Belo Horizonte: Líder, 2006.

STRANGE, S.; STOPFORD, J.; HENLEY, J. S. *Rival States, Rival Firms: Competition for World Market Shares*. **The Academy of Management Review**, v. 18, n. 3, p. 570-572. 1993.

STUART, T.; PODOLNY, J. *Local Search and the Evolution of Technological Capabilities*, **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 21-36. 1996.

SUAREZ-ORTEGA, S. *Export Barriers: Insights from small and medium-sized firms*. **International Small Business Journal**, v. 21, n. 4, p. 403-419. 2003.

TALLMAN, S. *A New Generation in International Strategic Management*. Cornwall: Bodmin, 2005.

TANURE, B.; CANÇADO, V. **Aquisições transnacionais: entendendo os impactos da cultura local**. ?. In: ENANPAD, 29, 2003, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-esob-0416.pdf>>. Acesso em: 28 abr. 2017.

VASSALO, L. A. **Contratos de representação comercial internacional**. 2015. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/39090/contratos-de-representacao-comercial-internacional>>. Acesso em: 22 mar. 2017.

VIANA, C.; HORTINHA, J. **Marketing internacional**. 2ª ed. Lisboa: Sílabo, 2005.

VIEIRA, A. **A abertura da economia brasileira e os aspectos práticos e operacionais da exportação**. 2003. 104 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Economia, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

WATERS, M. **Globalização**. Oeiras: Celta, 1997.

WILLIAMSON, O. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. Berkeley: Free Press, 1975.

WINTER, S.; SZULANSKI, G. *Replication as Strategy*, **Organization Science**, v. 12, n. 6, p. 730–743. 2001.

WOLFFENBÜTTEL, A. Investimento estrangeiro direto. (2006). Disponível em: <[http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23](http://desafios.ipea.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2103:catid=28&Itemid=23)>. Acesso em: 13 abr. 2017.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M.W.; DEEDS, D.L. *What Drives New Ventures to Internationalize from Emerging to Developed Economies?* **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 32, n. 1, p. 59-82. 2008.

ZAHRA, S. A.; IRELAND, R.D.; HITT, M.A. *International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning and performance*. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 925–950. 2000.