

CONTRIBUIÇÃO DAS TEORIAS COMPORTAMENTAIS E ECONÔMICAS NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

MOACIR JOSÉ TEIXEIRA

Bacharel em Administração – PUC Campinas
Mestre em Administração – FACCAMP
Campo Limpo Paulista. Professor na
Faculdade de Tecnologia – FATEC
Indaiatuba
E-mail: spturvo1@gmail.com

DJAIR PICCHIAI

Mestre em Administração Pública –
FGV Rio de Janeiro. Doutor em
Administração de Empresas – FGV
SP. Professor na UNIFACCAMP –
Campo Limpo Paulista
E-mail: djair.picchiai@fgv.br

INÊS A. MASCÁRA MANDELLI

Doutora pela Unicamp; Mestre em
administração pela PUC – SP;
Especialista em contabilidade e auditoria
pela PUC- Campinas; Administradora,
Coordenadora e Professora
da PUC- Campinas.
E-mail: ines.mandelli@gmail.com

ALENCAR JOSÉ DE OLIVEIRA SCAFI

Administrador de Empresas, Pós
graduado em Gestão Financeira
Avançada em Negócios,
especialização em Finanças
Corporativas pela FGV/D.Cabral, sócio
proprietário Consultoria Empresarial,
Cursos, Treinamentos e Workshops,
professor universitário
E-mail: ascafi01@gmail.com

RESUMO

Neste trabalho é apresentada uma revisão bibliográfica das teorias e modelos mais citados sobre o tema, na perspectiva de diferentes autores. São elas: Poder de Mercado, Internalização e Paradigma Eclético (abordagens econômicas); Modelo de *Uppsala*, Empreendedorismo Internacional e Perspectiva de *Networks* (abordagens comportamentais). O objetivo é analisar comparativamente as teorias acima citadas com as estratégias de internacionalização adotadas por empresas brasileiras. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, na qual foram utilizados dados divulgados no "Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015, 2016 e 2017", publicados pela Fundação Dom Cabral, e que tratam da evolução da internacionalização das empresas brasileiras. Constatou-se que as teorias, analisadas isoladamente, muitas vezes não são suficientes para explicar as diferentes estratégias de internacionalização adotadas, uma vez que o cenário econômico e as mudanças no mercado mundial forçam as empresas a tomar decisões com rapidez, em busca de competitividade em novos negócios e mercados.

Palavras-chave: globalização; Internacionalização de empresas; Teorias da internacionalização.

ABSTRACT

Internationalization theories seek to explain the forms adopted by companies for insertion in the international market, based on economic and behavioral factors. This paper presents a bibliographical review of the most cited theories and models on the subject from the perspective of different authors. They are: Market Power, Internalization and Eclectic Paradigm (economics approaches); Uppsala Model, International Entrepreneurship and Networks Perspective (behavioral approaches). The objective is to comparatively analyze the mentioned theories with the strategies of internationalization adopted by Brazilian companies. This is a qualitative research, using data published in the "FDC Ranking of the Brazilian Multinationals 2015, 2016 and 2017", by Dom Cabral Foundation which deal with the evolution of the internationalization of Brazilian companies. It was verified that the theories, analysed in isolation, are often not sufficient to explain the different strategies of internationalization adopted, since the economic scenario and the changes in the world market force the companies to make decisions quickly, in search of competitiveness in new businesses and markets.

Keywords: globalization; Internationalization of companies; Theories of internationalization.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com Teixeira e Picchiali (2016), o fenômeno da globalização aliada à formação de blocos econômicos e às mudanças nos hábitos de consumo das pessoas tem causado diversas transformações no mundo dos negócios, afetando direta ou indiretamente todas as empresas, independente do setor e da localização. Mais *et al.* (2010) acrescentam que a redução das barreiras comerciais, os avanços nos sistemas de transporte e nas telecomunicações criaram um ambiente favorável para a internacionalização, inclusive para as Micro e Pequenas Empresas – MPE's. A concorrência deixou de ser local e passou a ser global, exigindo constante aprimoramento das empresas e adequação de seus produtos e processos, e redução de custos para oferecer ao mercado produtos mais competitivos. Neste cenário, a internacionalização torna-se uma questão de sobrevivência e, para isso, é preciso que as empresas se preparem para atuar num ambiente extremamente competitivo e dinâmico e invistam em tecnologia e inovação para enfrentar a concorrência, uma vez que as atividades no mercado internacional trazem consigo novos desafios, associados àqueles já existentes no mercado doméstico (HONÓRIO, 2009).

O objetivo do presente trabalho é apresentar, analisar e discutir as Teorias Econômicas e Comportamentais de internacionalização mais citadas na literatura, e relaciona-las às estratégias utilizadas por empresas brasileiras para se inserir no mercado internacional nos últimos anos.

O artigo está estruturado em cinco seções. A primeira apresenta o contexto geral de globalização, juntamente com os desafios e oportunidades para as empresas. A segunda apresenta um referencial teórico sobre a internacionalização e as principais teorias, econômicas e comportamentais, a respeito do tema. A terceira seção aborda o procedimento metodológico utilizado. A quarta apresenta os resultados obtidos. Por fim, a quinta seção trata das considerações finais do estudo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção são apresentados os principais tópicos pesquisados na literatura sobre Internacionalização de Empresas, incluindo os benefícios e os riscos envolvidos, o processo de internacionalização na prática, e as principais teorias, econômicas e comportamentais, acerca do tema.

2.1. Internacionalização de empresas

Os negócios internacionais, conforme Cavusgil *et al.* (2010), referem-se às atividades de comércio e investimento das empresas para além das fronteiras entre os países. Para isso, elas se organizam, fabricam, comercializam e conduzem suas atividades em escala global, buscando clientes e relacionamentos com parceiros estrangeiros. O comércio internacional é uma das atividades mais dinâmicas do mundo dos negócios e, por isso, deve se manter em constante harmonia, mesmo estando sujeita a influências de países e pessoas, com diferentes costumes, culturas, idiomas e interesses (MANFRÉ, 2009). Além disso, requer profissionais com certas habilidades indispensáveis para o sucesso das operações, entre elas, visão global, tolerância cultural, dedicação, persistência e conhecimento de outros idiomas.

Como já citado, o crescimento dos negócios internacionais coincide com a globalização, que estimula e facilita a busca das empresas por atividades e negócios no exterior, expandindo sua área de atuação. De acordo com Cavusgil *et al.* (2010), num passado recente, essas atividades eram dominadas pelas multinacionais, porém, no contexto atual, qualquer empresa pode ter participação ativa nesse mercado. Sommer (2010) acrescenta que a internacionalização torna-se cada vez mais importante para as MPE's, que são obrigadas a atuar de forma mais ativa nos mercados externos, devido à alta complexidade e competitividade desses mercados.

No Brasil, a internacionalização passou a ser um caminho natural para muitas empresas, especialmente após a redução de barreiras e da proteção à indústria nacional. No entanto, a atuação no comércio internacional não é isenta de dificuldades, inclusive porque esse mercado é formado por países de diferentes idiomas, hábitos, legislações e culturas. Para Dib e Carneiro (2006), trata-se de uma busca por monopólio devido à exploração das imperfeições do mercado pelo uso das competências e vantagens específicas da empresa, como a redução de custo e economia de escala. É o processo de acumulação de conhecimento dos mercados e instituições no exterior, sendo observado que as empresas se iniciam nesse processo, exportando produtos para países culturalmente semelhantes (SADAGHIANI *et al.*, 2011).

Na visão de Khauaja e Toledo (2011), as empresas devem pensar e planejar previamente o processo de internacionalização para

minimizar possíveis problemas na entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. Nesta etapa do processo, os dirigentes devem refletir sobre as motivações para a internacionalização, decidir o modo de entrada e se preparar para enfrentar várias dificuldades.

Para Cavusgil *et al.* (2010), trata-se de um processo gradual e por etapas, durante certo tempo, sendo que, tradicionalmente, as empresas começam com a exportação e, conforme os resultados alcançados, evoluem para o Investimento Estrangeiro Direto – IED. É um estado de mudança (RUZZIER *et al.*, 2006), ligado ao conceito de crescimento, que fornece as condições para a internacionalização da empresa. Em geral, há certa lentidão no processo de internacionalização, devido às incertezas sentidas pelos gestores, informações inadequadas sobre os mercados e falta de experiência internacional (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

Segundo a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI (2009), o processo de internacionalização da produção ocorre quando pessoas de determinado país têm acesso a bens e serviços produzidos em outro país e, esse processo tem como agentes principais as empresas transnacionais, que possuem e controlam ativos produtivos em vários países. Além dos condicionantes microeconômicos (ABDI, 2009), Cavusgil *et al.* (2010) citam que as formas mais utilizadas pelas empresas para iniciar suas atividades nos mercados internacionais são o comércio e o investimento: i) Comércio internacional: trocas de bens e serviços entre países através das fronteiras por meio das importações e exportações; ii) Investimento internacional: aquisições ou transferências de ativos entre países, incluindo títulos, ações e ativos produtivos, como capital, tecnologia, instalações e equipamentos.

O quadro 1 apresenta diferentes conceitos de internacionalização, de acordo com Souza e Fenili (2012), e que variam em função do foco que é dado em suas concepções.

Quadro 1: Conceitos de internacionalização de empresas

Conceito	Autor (es)
“[...] processo pelo qual as empresas gradativamente se envolvem em negócios internacionais.”	Johanson e Vahlne (1977)

“[...] processo no qual as relações são continuamente estabelecidas, mantidas, desenvolvidas, rompidas e dissolvidas no intuito de atingir os objetivos da firma.”	Johanson e Mattsson (1988)
“[...] desenvolvimento de redes de relacionamento de negócios no exterior através de extensão, penetração e integração.”	Johanson e Vahlne (1990)
“[...] processo de adaptação da modalidade de troca comercial a mercados internacionais.”	Andersen (1997)
“[...] processo de mobilização, desenvolvimento e acumulação de recursos para atividades internacionais.”	Ahokangas (1998)
“[...] processo de expansão e consolidação de atividades econômicas das empresas com mercados estrangeiros.”	Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006)

Fonte: Adaptado de Souza e Fenili (2012, p. 105)

Para Kovacs *et al.* (2011), a internacionalização é importante para países e empresas, pois contribui para o desenvolvimento econômico local e reduz a dependência do mercado doméstico. Segundo Blank e Palmeira (2006), esse processo contribui para o desenvolvimento e modernização das empresas, seja para conquistar novos mercados, seja para preservar suas posições no mercado interno.

Cavusgil *et al.* (2010) acrescentam que os negócios internacionais se diferem dos nacionais, pois as empresas envolvidas no mercado externo operam em ambientes caracterizados por uma singularidade nas condições econômicas, nos sistemas políticos e jurídicos e na cultura nacional. Além deste ambiente menos familiar, as empresas se deparam com os cha

mados riscos comerciais, sobre os quais elas não detêm o controle. Além disso, as operações no exterior acarretam custos ainda maiores às empresas, em comparação com o mercado interno (ABDI, 2009). Este ambiente desconhecido e pouco explorado pela maioria das empresas, em especial as brasileiras, proporciona uma série de benefícios e riscos, conforme discutido nas próximas subseções.

2.2 Benefícios da Internacionalização

Entre os motivos de as empresas adotarem estratégias de internacionalização, pode-se citar: i) necessidade de captar novas tecnologias para seus produtos e processos

produtivos; ii) acesso a novos mercados fornecedores e consumidores; iii) redução do risco do negócio e da dependência do mercado interno; iv) desenvolvimento de novas competências; v) atendimento às necessidades dos consumidores internacionais; vi) superação de restrições estabelecidas por barreiras comerciais, tarifárias e não tarifárias; vii) maior proximidade com fornecedores e dos beneficiar do *global sourcing*; viii) melhoria na imagem da empresa no mercado doméstico; e iv) obtenção de maiores margens de lucro (DIB e CARNEIRO, 2006; ABDI, 2009; CAVUSGIL *et al.*, 2010).

A pressão da concorrência global, a estagnação ou queda nas taxas de crescimento no mercado doméstico e as políticas governamentais também são fatores que influenciam as decisões de expansão internacional de uma empresa (CAVUSGIL *et al.*, 2010). Cretoiu *et al.* (2015) ressaltam que a internacionalização também proporciona benefícios para o país, entre eles: i) melhora a imagem do país no exterior; ii) aumenta da arrecadação de tributos; iii) gera empregos, renda e fortalece a economia local; iv) impacta positivamente a balança comercial; v) incorpora novas tecnologias e processos à indústria nacional; e vi) fortalece o país nas negociações internacionais e na OMC.

2.3 Riscos da Internacionalização

Da mesma forma que a globalização proporciona inúmeras oportunidades de negócios para as empresas que se internacionalizam, ela implica, também, na adaptação a novos riscos e a uma acirrada concorrência com competidores estrangeiros em praticamente todos os segmentos, já que compradores mais exigentes buscam as melhores ofertas de fornecedores globais. Deste modo, a internacionalização pode assumir a forma de *global sourcing*, exportação ou investimento nos principais mercados externos (CAVUSGIL *et al.*, 2010). O autor acrescenta que a internacionalização de empresas está fortemente sujeita a quatro tipos diferentes de riscos, conforme mostrados na Figura 1.

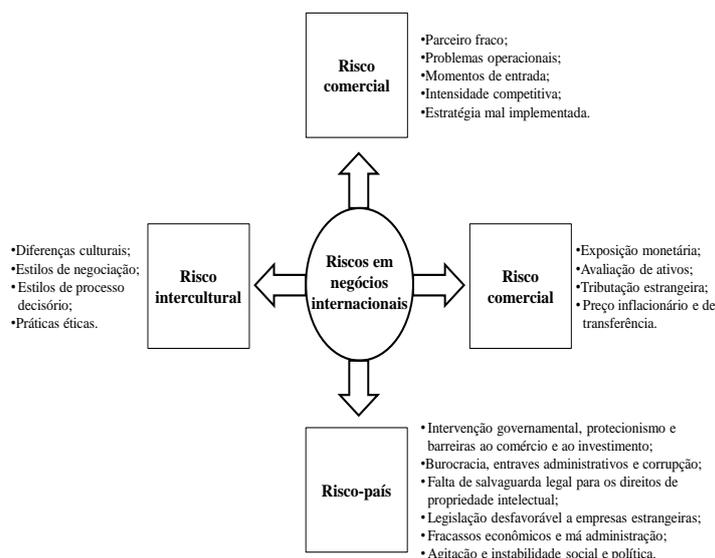


Figura 1: Principais riscos dos negócios internacionais

Fonte: Adaptado de Cavusgil *et al.* (2010, p. 10)

De acordo com Cavusgil *et al.* (2010), o **risco comercial** refere-se à probabilidade de prejuízo ou fracasso das estratégias ou de procedimentos mal formulados ou implementados, dentre os quais, erro na escolha de parceiros de negócios em determinados mercados, formação de preços, especificação de produtos e campanhas promocionais, ações que podem causar danos à reputação e ao desempenho da empresa no exterior; o **risco intercultural** refere-se à situações em que o desconhecimento ou a interpretação equivocada da cultura local atinge alguns valores, entre eles, o idioma, o estilo de vida, os costumes e até a religião. Dentre os citados, o idioma constitui uma dimensão crucial, pois, facilita a comunicação entre diferentes povos. Além disso, falhas na comunicação causadas por diferenças culturais impactam negativamente as estratégias do negócio e as relações com os clientes; o **risco cambial** refere-se às flutuações nas taxas de câmbio, que podem reduzir o valor dos ativos e das margens de lucro das empresas. Neste caso, a inflação e outras condições macroeconômicas desfavoráveis têm efeitos imediatos sobre as taxas de câmbio, devido à inter-relação das economias nacionais; por fim, o **risco-país** refere-se aos efeitos potencialmente adversos às operações e à lucratividade das empresas, causados por desconcontroles políticos, jurídicos e econômicos de um país, entre eles, intervenções nas atividades empresariais, restrições de acesso a mercados e transações comerciais e a limitação

do repatriamento de parte dos lucros obtidos no exterior. Pode, ainda, envolver legislações que afetam as atividades empresariais, a propriedade industrial, políticas tributárias, além de outras condições potencialmente prejudiciais, tais como, dívida externa e desequilíbrio na balança comercial (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

Embora sejam inevitáveis, as empresas podem se antecipar e administrar estes riscos, através de pesquisas de previsão de riscos potenciais, compreender suas implicações e tomar atitudes para reduzir seus efeitos. No entanto, as diferenças entre os países exigem que os gestores empresariais formulem estratégias adaptadas às condições de cada localidade onde realizam negócios e façam as adequações necessárias em seus produtos (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

2.4 Processo de internacionalização

Conforme Cavusgil *et al.* (2010), o processo de internacionalização de uma empresa inicia-se na fase de “foco doméstico”, onde a preocupação é a atuação no mercado local. Em geral, as empresas iniciantes não desejam se envolver em negócios internacionais devido à falta de experiência e conhecimento dos mercados externos. Porém, em algum momento, a empresa avança para a etapa “pré-exportação”, quando se depara com a real possibilidade de vender seus produtos no exterior, momento em que a gestão analisa a viabilidade de realizar a operação. A partir daí, a empresa segue para o “envolvimento experimental”, dando início a uma limitada atividade de exportação. Quando a empresa começa a vislumbrar a expansão externa sob uma perspectiva mais favorável, passa ao “envolvimento ativo” em negócios internacionais por meio da exploração de novas opções no exterior e da busca de recursos para obter sucesso. Por fim, a empresa pode evoluir para a etapa de “comprometimento”, onde os negócios internacionais passam a fazer parte das atividades de geração de lucro e valor. Nesta fase, a empresa visa diversos mercados estrangeiros por meio de diferentes modalidades de entrada, sobretudo o Investimento Estrangeiro Direto (CAVUSGIL *et al.*, 2010).

Segundo Ludovico (2009), no processo de internacionalização, as empresas são classificadas em quatro categorias, que revelam o caminho a ser percorrido até se tornarem exportadoras ativas: i) **não interessada**: mesmo que haja manifestações de interesse

por parte de clientes no exterior, a empresa prefere vender exclusivamente no mercado interno; ii) **parcialmente interessada**: a empresa atende os pedidos de clientes no exterior, mas não estabelece plano consistente de exportação; iii) **exportadora experimental**: a empresa vende para países vizinhos, considerando uma extensão do mercado interno, em razão da similaridade dos hábitos e preferências dos consumidores, e das normas técnicas adotadas; e iv) **exportadora ativa**: a empresa adapta seus produtos para atender mercados no exterior e a exportação passa a fazer parte da estratégia, dos planos e do orçamento da empresa. Na prática, esses processos são diretamente influenciados pelas teorias de internacionalização, conforme as estratégias e posturas adotadas pelas empresas, cujo foco pode ser econômico ou comportamental.

2.5 Teorias de internacionalização de empresas

Para explicar o processo de internacionalização de empresas, várias teorias ou modelos com diferentes focos foram elaborados nas últimas décadas (SILVA *et al.*, 2010). Para Amal *et al.* (2013), esses modelos podem ser vistos como complementares, em vez de competir uns com os outros. Dib e Carneiro (2006) acrescentam que essas teorias podem ser classificadas em duas linhas de pesquisa ou abordagens distintas: a econômica e a comportamental. O foco da abordagem econômica está nas soluções racionais, ou seja, a internacionalização orientada para a maximização do retorno financeiro, enquanto a abordagem comportamental foca nas atitudes e percepções dos tomadores de decisão, ou seja, a internacionalização orientada para a redução do risco sobre onde e como expandir, no qual intervêm fatores não econômicos (DIB e CARNEIRO, 2006; SILVA *et al.*, 2010).

Segundo Machado Neto e Almeida (2008), embora as teorias tenham diferentes concepções, partem do princípio que as empresas, quando desenvolvem suas atividades internacionais, evoluem de forma sequencial e consistente por meio de uma aprendizagem contínua.

O foco do presente estudo são as teorias mais influentes e citadas na literatura, entre elas: Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético (abordagens econômicas); Modelo de *Uppsala*, Empreendedorismo Internacional e Perspectiva de *Networks* (abordagens comportamentais).

A teoria do **Poder de Mercado** sustenta que as empresas, nos estágios de crescimento iniciais, aumentam sua participação nos mercados domésticos através de fusões, aquisições e maior capacidade, aumentando seus lucros conforme aumenta a sua concentração e o seu poder de mercado (HYMER, 1960). No entanto, o autor enfatiza que haverá um ponto em que não será mais possível aumentar essa participação e, então, poucas empresas sobreviverão. A partir de então, os lucros obtidos no mercado interno devem ser investidos no mercado externo, gerando um processo de concentração similar neste novo mercado. Neste estágio, as empresas buscam o mercado estrangeiro para reforçar sua posição de monopólio, utilizando suas vantagens competitivas para aumentar o seu poder e melhorar o controle (SILVA *et al.*, 2010). Para Amatucci e Avrichir (2008), as vantagens de controle estão no desaparecimento das imperfeições do mercado na exploração e ampliação do modelo de negócio da empresa. A dificuldade, nesse caso, segundo Souza e Fenili (2012), é a empresa aumentar o seu poder de mercado, ao atingir um ponto de saturação no mercado doméstico.

Essa teoria sugere que a busca de lucros de monopólio por empresas dominantes em seus mercados locais suscita o investimento em operações externas (SOUZA e FENILI, 2012) e, de acordo com Silva *et al.* (2010), a forma de internacionalização mais apropriada nestes casos é o IED, embora os altos custos fixos possam se tornar uma grande barreira. O IED, segundo Amatucci e Avrichir (2008), não se comporta como o modelo clássico do fluxo de capitais, mas segue a lógica das operações internacionais da empresa, que consiste em explorar as vantagens de propriedade e de controle, além da presença física no mercado estrangeiro, na tentativa de eliminar a concorrência dos exportadores para aquele mercado.

Uma vez que uma empresa desenvolve este conhecimento superior, ela pode explorar essa vantagem no exterior sem praticamente nenhum custo adicional em relação ao mercado doméstico, já que os empresários locais têm altos custos para desenvolver este conhecimento, tornando-os incapazes de competir com a empresa estrangeira (RUZZIER *et al.*, 2006).

A teoria da **Internalização** tem entre seus princípios, a eficiência com que as empresas se organizam, usando os custos de transação para justificar a entrada em determinados mercados,

ou seja, uma análise custo-benefício para determinar o grau de integração da empresa nas atividades externas (BUCKLEY e CASSON, 1998). Os autores acrescentam que, quando as empresas exploram os mercados externos apenas por meio das exportações, elas enfrentam os chamados custos de transação, associados à busca de informação e cumprimento de contratos. Por outro lado, quando utilizam subsidiárias ou alianças estratégicas locais, surgem os custos de internalização, relacionados ao estudo do mercado, instalação da empresa e coordenação das atividades, entre outros. Assim, incrementar as formas de internacionalização passa pela análise destes custos: quando os custos de internalização são maiores que os custos de transação, as empresas não instalam subsidiárias no exterior e vice versa.

Silva *et al.* (2010) defendem a internacionalização apenas quando os custos de transação são inferiores aos custos dos novos mercados, caso contrário, as empresas devem estabelecer alianças com parceiros locais para reduzir esses custos. As empresas tendem a desenvolver seus próprios mercados internos sempre que as transações puderem ser feitas a um custo menor e permanecem assim até que os benefícios e os custos de internalização de algumas operações e atividades sejam equiparados (RUZZIER *et al.*, 2006).

De acordo com Silva *et al.* (2010), nos mercados em expansão, as empresas seguem certo padrão de crescimento que se inicia com a exportação, evoluem para o licenciamento da produção e, por fim, adotam o IED. No entanto, isso depende do tamanho e da estabilidade do mercado, fatores cruciais para as empresas substituírem a exportação por outra forma de participação direta (SILVA *et al.*, 2010). Para Machado Neto e Almeida (2008), o modelo considera a exportação apenas como ponto de partida para o IED e deve ocorrer somente quando os benefícios da internalização superarem seus custos. Para superar as imperfeições dos mercados, as empresas devem maximizar seus lucros e optar entre internalizar suas atividades no exterior ou lidar com as imperfeições do mercado local (RUZZIER *et al.*, 2006; SOUZA e FENILI, 2012). Dung Le e Rothlauf (2008) atribuem a existência de empresas multinacionais aos custos de transação, ao reconhecimento das imperfeições dos mercados, resultantes da racionalidade limitada e das práticas oportunistas de alguns agentes.

Para os autores, certos mercados, devido às imperfeições, são mais propícios à internalização, como é o caso do *e-business*. Porém, a transferência deste *know-how* está sujeita a altos custos de transação, uma vez que o conhecimento não pode ser separado do indivíduo e a falta de conhecimento do mercado local gera altos custos de transação, cria incertezas e torna os negócios difíceis para as empresas estrangeiras (DUNG LE e ROTHLAUF, 2008).

A teoria do **Paradigma Eclético** considera que as empresas multinacionais obtêm vantagens competitivas frente aos concorrentes, que elas utilizam para estabelecer unidades produtivas em locais mais atrativos devido às essas vantagens, derivadas da propriedade de tecnologias específicas ou da capacidade de criar novas tecnologias (DUNNING, 1980). Além disso, possuem a vantagem de controlar sua rede de ativos produtivos, comerciais e financeiros.

É também conhecida como teoria OLI, pois identifica três conjuntos de vantagens que explicam o fenômeno da internacionalização: i) **O** (*Ownership* ou Propriedade): capacidade de as competências essenciais da empresa atuar como diferencial frente aos concorrentes locais (SOUZA e FENILI, 2012), em termos de ativos intangíveis (patentes, marcas, recursos, estrutura, capacidades tecnológica e de organização) e à administração de ativos localizados em diferentes países, resultantes da característica multinacional da empresa (MACHADO NETO e ALMEIDA 2008); ii) **L** (*Localization* ou Localização): exploração dos benefícios da localização, em termos de custos com pessoal, transporte ou maior adaptação e integração com o novo mercado (SOUZA e FENILI, 2012), atratividade do mercado, com relação ao tamanho, disponibilidade de recursos naturais e humanos, infraestrutura, conhecimento tecnológico, estabilidade política, econômica e regime cambial do país (DUNG LE e ROTHLAUF, 2008; e iii) **I** (*Internalization* ou Internalização): redução dos custos de transação e da incerteza e ampliação da possibilidade de atuação direta na oferta e nos mercados e da efetivação de acordos (SOUZA e FENILI, 2012), além das deficiências do mercado, que forcem as empresas a diversificar suas atividades, de modo a maximizar o lucro e reduzir os custos de transação, obtendo o máximo rendimento econômico das vantagens que possuem (RUZZIER *et al.*, 2006; MACHADO NETO e ALMEIDA 2008).

Assim, as empresas multinacionais optam pela produção em países onde têm condições de melhor utilizar as vantagens competitivas devido às imperfeições do mercado, como definido pelos parâmetros OLI (DAWEI, 2008). De acordo com essa estrutura, Dung Le e Rothlauf (2008) afirmam que as empresas vão utilizar o IED nos mercados onde possuam essas vantagens em conjunto com alguns fatores locais, caso contrário, a melhor opção é atender a esses mercados através das exportações.

De acordo com Dunning (1980), o Paradigma Eclético deve ser encarado como uma estrutura capaz de envolver tanto as imperfeições do mercado doméstico causadas pelo crescimento da empresa, quanto o fato de as empresas se utilizarem da internacionalização para aproveitar as imperfeições dos mercados estrangeiros. Além das vantagens citadas, a internacionalização das empresas depende também de outras variáveis da abordagem comportamental, entre elas, conhecimentos, experiências e mecanismos governamentais para superar as desvantagens de atuar nos mercados estrangeiros (AMAL *et al.*, 2013). Dunning (2000) acrescenta que, da mesma que a Teoria da Internalização, para o Paradigma Eclético, os maiores benefícios são obtidos na internalização em mercados de produtos intermediários e o envolvimento em produção estrangeira, em vez de licenciar a produção para empresas locais.

O **Modelo de Uppsala** (JOHANSON e VAHLNE, 1977) inspirou grande parte da literatura existente sobre a internacionalização de empresas. Originado na Universidade de Uppsala, Suécia, o modelo é focado na empresa individual (SILVA e MORAES, 2013) e sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento dos mercados e das operações internacionais, bem como o crescente comprometimento com esses mercados (DIB e CARNEIRO, 2006), podendo ser aplicável a diferentes tipos de empresas e em situações distintas (SOUZA e FENILI, 2012). Trata-se de um envolvimento lento e gradual, a partir do aprendizado adquirido pelas empresas ao longo do tempo (MAIS *et al.*, 2010).

Para Machado Neto e Almeida (2008), o modelo aborda a internacionalização em estágios ou pequenos passos incrementais: i) ausência de atividade no exterior; ii) análise da viabilidade de internacionalizar; iii) início das exportações por meio de agentes; iv) estabelecimento de subsidiária de vendas; e v) estabelecimento de subsidiária de produção. De acordo com Souza

e Fenili (2012), a internacionalização é um processo cheio de incertezas, relacionado ao conceito de distância psíquica. Isto significa que as empresas buscam mercados estrangeiros de forma gradual e incremental (OLIVEIRA, 2011), à medida que adquirem conhecimentos de novos mercados. Devido às diferenças, as empresas iniciam a internacionalização em países geograficamente próximos, onde a distância psíquica é menor, resultando num menor grau de incerteza (SILVA *et al.*, 2010). De acordo com Dib e Carneiro (2006), a ordem de países para a internacionalização segue uma relação inversa à distância psíquica entre o país alvo e o país de origem. Lin (2010) defende que o acúmulo de conhecimentos e experiências internacionais reduz essa distância e aproxima as empresas dos mercados estrangeiros.

Para Silva *et al.* (2007), no início da internacionalização, as empresas tendem a selecionar mercados similares aos domésticos e, gradualmente, se expandem para mercados de maior distância psíquica. Para Lin (2010), trata-se de um processo de aprendizagem por meio da experiência internacional adquirida e, conforme Souza e Fenili (2012), baseado em quatro pressupostos básicos: i) a falta de conhecimento é o maior obstáculo à internacionalização; ii) o conhecimento adquirido pela experiência é essencial nesse processo; iii) as empresas se internacionalizam investindo recursos de forma gradual; e iv) a internacionalização ocorre em consequência do crescimento da empresa e da saturação do mercado local.

Desta forma, apesar da internacionalização ser vista como um processo lento (DAWEI, 2008), quando as empresas integram o conhecimento adquirido a partir do acúmulo de experiências internacionais, o processo se torna mais fácil e mais rápido (LIN, 2010).

A teoria do **Empreendedorismo Internacional** explica as motivações que levam as novas empresas à internacionalização por meio da análise de como os empreendedores identificam e exploram as oportunidades no exterior (Mc DOUGALL, 1989). Os empreendedores são importantes agentes de mudanças, com capacidade e disposição para assumir riscos, inovar e explorar oportunidades de negócios em diferentes mercados (RUZZIER *et al.*, 2006).

A internacionalização é sempre liderada por um empreendedor ou equipe de gestão que possui forte capacidade de aprender novos conceitos e idéias, com alto nível de competência para gerenciar redes complexas, visão global e

aptidão para se adaptar a diferentes contextos culturais (LIN, 2010). De acordo com Silva *et al.* (2012), o empreendedor é uma figura imprescindível no processo de Internacionalização, pois nada acontece se ele não agir. Ruzzier *et al.* (2006) ressaltam a importância da participação dos gestores no processo de internacionalização, especialmente das MPE's, pelo fato de serem eles os responsáveis pelas escolhas que determinarão a forma de entrada em novos mercados. De acordo com Lin (2010), eles desempenham um importante papel na alocação de recursos e construção de competências para conquistar esses mercados externos. O foco da teoria é o desenvolvimento de novas atividades internacionais pelas empresas, abordagem aplicada especificamente para analisar a internacionalização das MPE's e das chamadas *Born Globals* ou empresas já "nascidas" globalizadas (LIN, 2010).

Entretanto, Dib e Carneiro (2006) enfatizam que esta teoria não é restrita apenas às novas empresas, pois as empresas já existentes também devem se tornar empreendedoras para atuar com maior eficiência em mercados mais competitivos. Ruzzier *et al.* (2006) acrescentam que o empreendedorismo, na prática, está presente tanto nas grandes como nas pequenas empresas e se tornou um elemento importante para o seu desenvolvimento econômico e organizacional.

Segundo Lin (2010), o empreendedorismo proporciona dois ativos extremamente importantes para as empresas: as experiências e as redes, fundamentais no processo de construção de recursos e competências para a internacionalização, pois contêm as fontes mais importantes de intercâmbio, oportunidades, inovação e criatividade. Lin (2010) descreve essa teoria como uma combinação de inovação, pró-atividade e risco de busca através das fronteiras nacionais e que se destina a criar valor aos negócios das organizações. Porém, Ruzzier *et al.* (2006) esclarecem que, para criar o valor, as empresas devem agir estrategicamente e isto exige uma integração do pensamento empreendedor e estratégico. Portanto, os empresários são vistos como estrategistas que encontram uma correspondência entre o que uma empresa deve fazer dentro do universo do que ela pode fazer, ou seja, uma análise de seus pontos fortes e fracos e das oportunidades e ameaças no ambiente externo da empresa (RUZZIER *et al.*, 2006).

A teoria da **Perspectiva de Networks** considera que, a partir do momento que a empresa se insere no mercado externo, ela também se insere em outras redes de relacionamento no exterior ou *Networks* (JOHANSON e MATTSON, 1986), e isso influencia a continuidade do seu processo de internacionalização (DIB e CARNEIRO, 2006; SILVA *et al.*, 2010). Para Machado Neto e Almeida (2008), o foco são os relacionamentos comerciais duradouros, desenvolvidos e mantidos através de interações entre empresas e mercados industriais. Para Silva *et al.* (2010), as redes são formadas sem planejamento e o conhecimento adquirido através destas redes, influencia a internacionalização das empresas. Dib e Carneiro (2006) afirmam que o desenvolvimento das redes é influenciado pela internacionalização, ao mesmo tempo em que as decisões sobre a continuidade desse processo são determinadas pelas relações entre as empresas nas redes. De qualquer forma, as redes são importantes para a redução das incertezas no mercado externo, pois o aprendizado e o comprometimento das empresas possibilitam o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios (MACHADO NETO e ALMEIDA, 2008). No caso específico das MPE's, construir redes pode ser uma forma de superar as barreiras existentes, uma vez que a falta de recursos e de experiência é compensada pela cooperação (SANDBERG e JANSSON, 2014).

Para Lin (2010), a teoria define a rede como a junção de um grupo de relacionamentos, motivações e formas de internacionalização com a mobilização de relações intra e inter-organizacionais. A ênfase está na aprendizagem gradual e no conhecimento do mercado, por meio da interação entre as empresas nas redes, onde cooperação e competição são cruciais para o processo de internacionalização (RUZZIER *et al.*, 2006; LIN, 2010). Silva *et al.* (2012) acrescentam que as redes facilitam a interação entre empresas interessadas na expansão de seu trabalho, reduzindo as dificuldades. As empresas participantes de redes são interdependentes e suas atividades são coordenadas através das transações desenvolvidas por elas mesmas, reduzindo, de forma significativa, estes custos (MACHADO NETO e ALMEIDA, 2008).

Ruzzier *et al.* (2006) explicam que a internacionalização é definida como o desenvolvimento de posições em redes de negócios em outros países, através de três atividades: i) extensão, que implica em

investimentos em redes que são novas para a empresa; ii) penetração, que significa desenvolvimento de posições e aumento de recursos e compromissos em redes em que a empresa já possui posições; e iii) integração, que trata da coordenação das diferentes redes nacionais. Esse processo é o resultado de ações para reforçar as posições de rede e melhorar ou proteger as posições no mercado (JOHANSON e VAHLNE, 2009).

Par Lin (2010), essa abordagem complementa os outros modelos de internacionalização e assume que as estratégias adotadas pelas empresas são influenciadas pela sua posição dentro da rede, que pode facilitar e, em algumas vezes, até acelerar o processo de internacionalização.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

O presente artigo teve como objetivo apresentar as teorias econômicas e comportamentais que explicam o processo de internacionalização das empresas, e relacioná-las às estratégias utilizadas por empresas brasileiras para se inserir no mercado internacional nos últimos anos.

O método utilizado foi a pesquisa bibliográfica, proposta por Andrade (1997), com base no referencial teórico levantado, composto de livros e artigos publicados em eventos científicos e periódicos, nacionais e estrangeiros acerca das referidas teorias e modelos mais citados e discutidos na literatura. Trata-se, portanto, de uma pesquisa descritiva, de natureza básica (ROESCH, 1999) e de abordagem qualitativa sobre o tema em questão, conforme Gil (1991), cujos objetivos foram: no primeiro momento, explorar o tema e suas implicações no ambiente das empresas em geral; no segundo momento, analisar a influência das teorias nas estratégias de internacionalização das empresas brasileiras nos últimos anos. Para tanto, foram utilizados dados divulgados no “*Ranking FDC das Multinationais Brasileiras*”, edições dos anos 2015, 2016 e 2017, elaborados e publicados pela Fundação Dom Cabral - FDC, de Minas Gerais, sobre a evolução do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

O Ranking FDC das Multinationais Brasileiras é resultado de um trabalho anual realizado pelos pesquisadores do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, cujo objetivo é **monitorar o processo de internacionalização das empresas**

brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização que, a cada ano trata de um tema específico. **O trabalho é** realizado desde 2006 e, a **cada** ano, novos temas são acrescentados ao estudo, fornecendo dados e reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras no exterior, os desafios enfrentados e as tendências da gestão internacional (CRETOIU et al., 2015).

4.1 Apresentação dos estudos

A edição 2015 buscou compreender a forma como as multinacionais brasileiras adaptam sua gestão a ambientes culturalmente diversos, a fim de ganhar e sustentar suas vantagens competitivas no mercado global (CRETOIU et al., 2015) e teve a participação de 48 empresas que atuam no exterior, principalmente, por meio de unidades próprias. A edição 2016 buscou compreender o grau de autonomia concedido pelas empresas brasileiras a suas subsidiárias no exterior em relação à tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais (BARAKAT et al., 2016) e teve a participação de 50 empresas. Por fim, a edição 2017 buscou compreender como são geradas ideias e inovações em processos, produtos e serviços nas subsidiárias de empresas brasileiras e como se dá a transferência e absorção desse conhecimento por parte das multinacionais (BARAKAT et al., 2017) e teve a participação de 54 empresas. Todas as empresas citadas no estudo atuam no exterior por meio de unidades ou subsidiárias próprias.

4.2 Índice de Internacionalização (II)

Os índices apresentados no trabalho foram calculados conforme metodologia desenvolvida pela UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development, que considera os ativos, as receitas e o número de funcionários, conforme mostra a equação (1), utilizados para empresas que atuam no exterior a partir de unidades próprias (CRETOIU et al., 2015):

$$II = \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

Seguindo o critério, a tabela 1 apresenta as dez empresas brasileiras mais internacionalizadas,

ou com maior participação no exterior no período.

Tabela 1: Ranking das empresas brasileiras mais internacionalizadas, de acordo com o II

Posição	2015		2016		2017	
	Empresa	II	Empresa	II	Empresa	II
1	Fitesa	0,720	Fitesa	0,739	Fitesa	0,737
2	Odebrecht	0,644	lochpe-Maxion	0,665	Odebrecht	0,737
3	InterCement	0,573	CZM	0,637	InterCement	0,649
4	Gerda	0,560	InterCement	0,624	lochpe-Maxion	0,629
5	Stefanini	0,559	Stefanini	0,619	Stefanini	0,623
6	Marfrig	0,536	Artecola	0,607	Artecola	0,619
7	Artecola	0,521	Gerda	0,578	Metalfrio	0,607
8	Metalfrio	0,500	JBS	0,576	CZM	0,584
9	CZM	0,492	Metalfrio	0,555	DMS	0,570
10	JBS	0,488	Grupo Alumi	0,480	Marfrig	0,539

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Cretoiu et al. (2015); Barakat et al. (2016; 2017)

Destaque para a empresa Fitesa, do segmento de não tecidos, que se manteve no topo como a empresa brasileira mais internacionalizada no período considerado, com mais de 70% de receitas, ativos e funcionários no exterior. Também merecem destaque as empresas InterCement (Materiais de construção), Stefanini (Informática), Artecola (Indústria química), Metalfrio (Refrigeração) e CZM (Máquinas e equipamentos) que se mantiveram entre as dez mais internacionalizadas nos três anos analisados.

Com relação aos componentes do Índice de Internacionalização, destacaram-se as seguintes empresas: com relação às receitas no exterior, Fitesa (2015), com 72,8%, JBS (2016), com 84,2% e Iochpe-Maxion (2017), com 80,4%; com relação aos ativos no exterior, Minerva Foods (2015 e 2017), com 80,7% e 91,1%, respectivamente, e Stefanini (2016), com 75,9%; por fim, com relação aos funcionários no exterior, Fitesa (2015), com 73,0%, Grupo Alumini (2016 e 2017), com 85,1% e 81,6%, respectivamente.

4.3 Localização das subsidiárias no exterior

Outro ponto a ser destacado nos estudos sobre a internacionalização trata-se da dispersão geográfica das empresas no período, ou seja, a localização das subsidiárias das multinacionais brasileiras no exterior, em diferentes países.

3. Tabela 2: Presença das multinacionais brasileiras no exterior, em número de países

Posição	2015		2016		2017	
	Empresa	Países	Empresa	Países	Empresa	Países
1	Andrade Gutierrez	37	Stefanini	38	Stefanini	39
2	Stefanini	33	Weg	29	Weg	29
3	Weg	29	Magnésita	25	Vale	25
4	Vale	25	Vale	25	BR Foods	24
5	Marcopolo	25	Marcopolo	25	Marcopolo	23
6	Banco do Brasil	23	Banco do Brasil	23	Votorantim	22
7	BR Foods	23	BR Foods	23	JBS	20
8	Magnésita	21	Votorantim	21	Magnésita	20
9	Natura	21	Itaú-Unibanco	18	Itaú-Unibanco	19
10	Votorantim	21	Iochpe-	15	Iochpe-	16

			Maxion		Maxion	
--	--	--	--------	--	--------	--

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Cretoiu *et al.* (2015); Barakat *et al.* (2016; 2017)

Neste aspecto, destaque para a empresa Stefanini (Informática), considerada a empresa brasileira mais internacionalizada no período analisado, presente com subsidiárias em 39 países. Além da Stefanini, destaque para Weg (Motores elétricos), Vale (Mineração), Marcopolo (Automotivo), BR Foods (Alimentos), Magnésita (Mineração) e Votorantim (Material de construção), que se mantiveram entre as dez empresas com presença, através de subsidiárias próprias, no maior número de países nos três anos analisados.

As figuras 2, 3 e 4 apresentam, respectivamente, os países com maior presença de empresas brasileiras (em números absolutos), a dispersão geográfica das multinacionais brasileiras (em porcentagem, por região), e a região escolhida pelas empresas para a instalação da primeira subsidiária no exterior (em porcentagem, por região), considerando os três anos do estudo e as oito regiões definidas pelos autores.

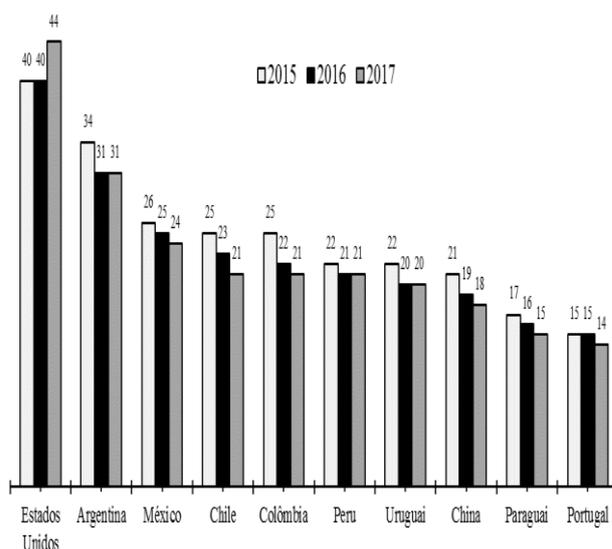


Figura 1: Países com maior presença de empresas brasileiras, em números absolutos

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Cretoiu *et al.* (2015); Barakat *et al.* (2016; 2017)

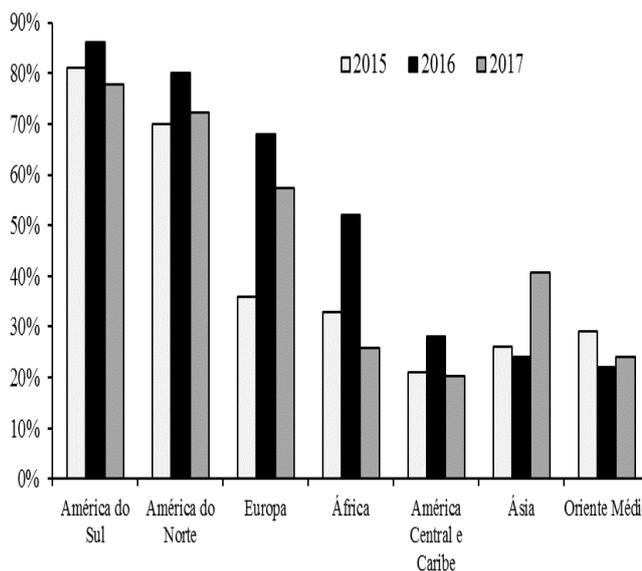


Figura 2: Dispersão geográfica das multinacionais brasileiras por região, em %

Fonte: Elaborado pelo autor, com dados de Cretoi et al. (2015); Barakat et al. (2016; 2017)

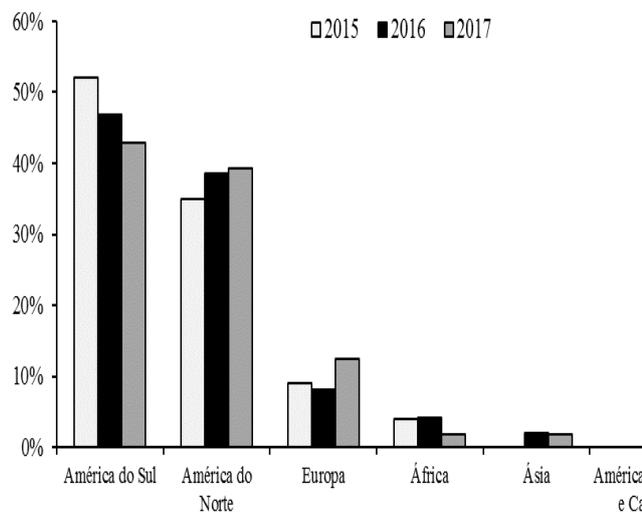


Figura 4: Região escolhida para a instalação da primeira subsidiária no exterior, em %

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Cretoi et al. (2015); Barakat et al. (2016; 2017)

As figuras acima mostram uma grande presença de empresas brasileiras nos países sul-americanos, nos Estados Unidos e em Portugal. Além disso, no início do processo de internacionalização, a maioria das empresas optou pela instalação de subsidiárias em países geograficamente mais próximos ou com menores distâncias psíquicas, conforme descreve o Modelo de Uppsala; assim, puderam explorar as suas vantagens competitivas de propriedade, localização e custos, de acordo com o Paradigma Eclético. E, por fim, com o passar do tempo, e à medida que elas

adquiriram experiência e conhecimento dos mercados externos, houve a tendência natural de expansão para outros países ou regiões com maiores distâncias psíquicas, aumento dos investimentos e da participação nestes mercados externos, tornando-se multinacionais e adquirindo maior Poder de Mercado.

4.4 Desempenho dos negócios

Com relação ao desempenho dos negócios das multinacionais brasileiras no período, a figura 5 apresenta uma comparação das margens de lucro verificadas no mercado doméstico e no mercado externo, no período de 2012 a 2016.

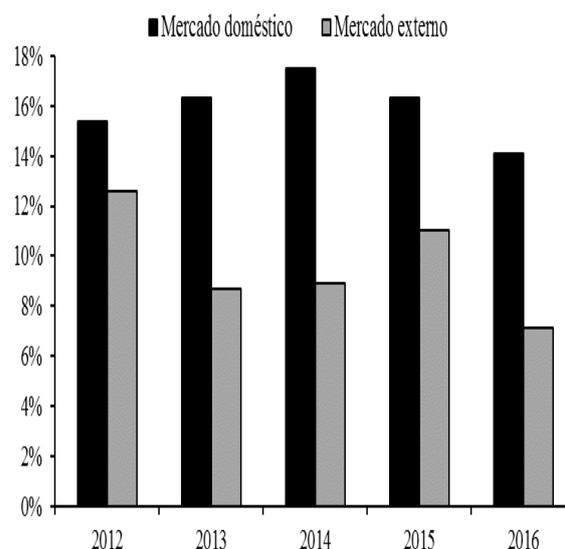


Figura 5: Margem de lucro das transnacionais brasileiras no período de 2012 a 2016, em %

Fonte: Elaborado pelo autor, de acordo com Cretoi et al. (2015); Barakat et al. (2016; 2017)

Com relação à estratégia de entrada em novos mercados, as empresas brasileiras modificaram seus planejamentos e passaram a se concentrar nos competidores e no desempenho financeiro, a fim de melhorar a posição estratégica em relação aos competidores, aumentar as vendas e os lucros e incorporar novas tecnologias. Isso mostra que a competitividade é um dos fatores que mais preocupa essas empresas e, portanto, impulsiona a diversificação de mercados e a redução da dependência dos mercados domésticos. Com relação às formas de entrada em novos mercados mais considerados pelas transnacionais brasileiras, destaque para as Joint Ventures (alianças e parcerias), aquisição, fusão e subsidiária comercial ou produtiva.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando-se comparativamente os resultados apresentados com os princípios econômicos e comportamentais das teorias citadas neste trabalho, pode-se constatar que, direta ou indiretamente, elas influenciaram o processo de internacionalização das empresas brasileiras nos últimos anos, seja na determinação do modo de entrada ou na expansão no exterior.

Seguindo o foco da abordagem econômica, verificou-se que a maioria das multinacionais brasileiras adotou a estratégia de crescimento no mercado local através de fusões e aquisições, aumento dos lucros e da competitividade frente aos concorrentes (Poder de Mercado). Este crescimento se expandiu para o exterior, aumentando esse poder em diferentes países, com novas fusões, aquisições e IED. Com isso, elas exploraram as imperfeições dos mercados externos, especialmente aqueles afetados por crises econômicas, para decidir a melhor forma de entrada, se através de exportações ou de subsidiárias, conforme a análise dos chamados “custos de transação” (Teoria da Internalização). Houve uma considerável expansão das empresas brasileiras pelas diversas regiões consideradas no estudo, com a concentração dos investimentos nos países onde possuíam maiores vantagens competitivas em relação aos concorrentes, entre elas, a localização estratégica de unidades produtivas, redução dos custos de produção e de escoamento dos produtos e a exploração dos recursos locais (Paradigma Eclético). Por outro lado, seguindo o foco da abordagem comportamental, verificou-se que no início do processo de internacionalização, a maioria das multinacionais brasileiras adotou estratégias menos arriscadas, devido à falta de conhecimento dos mercados, iniciando pelas exportações diretas, evoluindo para escritórios comerciais e unidades produtivas. Além disso, a maioria iniciou a internacionalização pelos países sul-americanos, especialmente no MERCOSUL, por apresentarem menores distâncias psíquicas (Modelo de Uppsala).

A dinâmica do comércio internacional e a globalização forçaram as empresas a se adaptar a uma nova realidade e aumentar sua participação no mercado para sobreviver diante da forte concorrência. Com isso, houve investimentos em inovação de produtos, serviços, processos e identificação de oportunidades de negócios em diferentes países e setores (Empreendedorismo Internacional). Este cenário proporcionou às

empresas nacionais de base tecnológica, maiores possibilidades de internacionalização, contrariando os modelos tradicionais, surgindo as Startups e Born Globals, empresas mais propensas à atuação em diferentes mercados, caracterizando uma nova espécie de negócio internacional, com menos recursos tangíveis, como instalações e aporte financeiro, porém, com alto grau de conhecimento e inovação. Isso ocorre pela maior facilidade que essas empresas possuem para organizar redes locais e globais de relacionamento (Networks) e, assim, desenvolver novas vantagens competitivas.

Por fim, pode-se afirmar que as teorias de internacionalização são complementares, ou seja, as empresas se utilizam dos princípios comportamentais na análise dos diferentes mercados e na identificação das oportunidades e, dos princípios econômicos, na escolha das estratégias de entrada nos mercados, a fim de superar concorrentes e maximizar lucros. Portanto, as teorias, quando analisadas isoladamente, muitas vezes não são suficientes para explicar as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas, especialmente pelo fato de que, muitas vezes, essas têm que tomar decisões rápidas para se adaptar às contingências do ambiente externo.

REFERÊNCIAS

- AMAL, M.; AWUAH, G. B.; RABOCH, H.; ANDERSSON, S. (2013). Differences and similarities of the internationalization processes of multinational companies from developed and emerging countries. *European Business Review*, v. 25, n. 5, 2013, p. 411-428.
- AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. (2008). Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248.
- ANDRADE, M. M. (1997). *Introdução à Metodologia do trabalho científico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.
- ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (2009). *Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília.
- BLANK, M. C.; PALMEIRA, E. M. (2006). Internacionalização de micro e pequenas empresas: uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo. *Observatorio de La Economía Latinoamericana*, n. 71.
- BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S. L.; COSTA, F. P.; SILVA, T. G.; ALVIM, F. M.; FREITAS, V. S.

- (2016). Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016. Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Fundação Dom Cabral.
- BARAKAT, L.; CRETOIU, S. L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V.; ALVIM, F. M.; DRUMMOND JÚNIOR, A.; PEDERSEN, T. (2017). Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017: gestão do conhecimento na internacionalização. Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Fundação Dom Cabral.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. *Journal of International Business Studies*, vol. 29, n. 3, p. 539-562.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. (2010). *Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L.; COSTA, F. P.; MENEZES, V. F.; LIMA, H. C.; ASSIS, E. R. D. (2015). Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo. Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. Fundação Dom Cabral.
- DAWEI, G. (2008). Internationalization and entry strategy of enterprises: a case study of Chinese firm: Huawei. Master programme in international marketing. School of Business and Engineering. University of Halmstad: Sweden.
- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. (2006). Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 23 a 27 set.
- DUNG LE, K.; ROTHLAUF, F. (2008). Foreign market entry of e-business companies and implications for theories of internationalization. Working Paper 4/2008. Department of Information Systems and Business Administration. Johannes Gutenberg University. Mainz/Germany, August.
- DUNNING, J. (1980). Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, vol.2, n. 3, p. 9-31.
- DUNNING, J. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, n. 9, p. 163-190.
- GIL, A. C. (1996). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas.
- HONÓRIO, L. C. (2009). Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 10, n. 5, p. 154-180.
- HYMER, S. (1960). The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L. (1986). International marketing and internationalization processes – a network approach. In: PALIWODA, S.; TURNBULL, P.W. (ed.) *Research in international marketing*. London: Croom Helm.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: a model of knowledge and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, p. 23-32.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1411-1431.
- KHAUAJA, D. M. R., TOLEDO G. L. (2011). O processo de internacionalização de empresas brasileiras: estudo com franqueadoras. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*. São Paulo, v. 6, n. 1, p. 42-62.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A.; OLIVEIRA, B. R. B. (2011). Características da localização no processo de internacionalização de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 51, n. 4, p. 320-335.
- LIN, S. (2010). Internationalization of SMEs: Towards an integrative approach of resources and competences. In: 1er Colloque Franco-Tchèque: Trends in International Business, Université Jean Moulin Lyon, France.
- LUDOVICO, N. (2009). *Como preparar uma empresa para o comércio exterior*. São Paulo: Saraiva.
- MACHADO NETO, A. J.; ALMEIDA, F. C. A. (2008). Internacionalização da indústria calçadista francana. *RAM – Revista de Administração Mackenzie*, v. 9, n. 8, p. 88-111.
- MAIS, I.; CARVALHO, L. C.; AMAL, M.; HOFFMANN, M. G. (2010). Importância das redes nos processos de inovação e internacionalização de empresas de base tecnológica. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 41-61.
- MANFRÉ, M. (2009). *Manual de gestão do comércio internacional*. Brasília: Clube de Autores.
- Mc DOUGALL, P. P. (1989). International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure.

Journal of Business Venturing, v. 4, n. 2, p. 387-400.

OLIVEIRA, H. M. (2011). Internationalization of Brazilian companies: developing managers as a factor essential for the business strategy. *Future Studies Research Journal*, v. 3, n. 1, p. 112-139.

ROESCH, S. M. A. (1999). *Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso*. 2ª ed. São Paulo: Atlas.

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

SADAGHIANI, J. S.; DEGHAN, N. A.; ZAND, K. N. (2011). Impact of International Market Entry Strategy on Export Performance. *The Journal of Mathematics and Computer Science*, v. 3, n. 1, p. 53-70. Poznań, Poland.

SANDBERG, S.; JANSSON, H. (2014). Collective internationalization - a new take-off route for SMEs from China. *Journal of Asia Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 29-42.

SILVA, I. M.; CHAGAS, A. C. C.; SIQUEIRA, S. V. (2012). Características de empreendedorismo internacional no processo de internacionalização: um estudo de caso na empresa Menendez & Amerino. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 107-136.

SILVA, M. G. F.; ROCHA, A. M. C.; FIGUEIREDO, O. (2007). Medindo o construto da distância psíquica. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 85-106.

SILVA, R. A.; MORAES, W. F. A. (2013). A evolução do modelo de Upssala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, v. 8, n. 3, p. 63-80.

SILVA, R. C. M.; CHAUVEL, M. A.; BERTRAND, H. (2010). Internacionalização de Pequenas Empresas: um estudo de caso com uma empresa brasileira de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v. 26, n. 76.

SOMMER, L. (2010). Internationalization processes of small and medium sized enterprises - a matter of attitude? *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, p. 288-317.

SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciência da Administração*, v. 14, n. 33, p. 103-118.

TEIXEIRA, M. J.; PICCHIAI, D. (2016). As estratégias de internacionalização de empresas brasileiras e as teorias econômicas e

comportamentais. *Revista CCEI – URCAMP*, v.20, n. 35, p. 29-56.