



JORGE CARNEIRO  
[jorgemtc@globocom.com](mailto:jorgemtc@globocom.com)

LUIS ANTÔNIO DIB  
[luis.antonio.dib@gmail.com](mailto:luis.antonio.dib@gmail.com)

## **AVALIAÇÃO COMPARATIVA DO ESCOPO DESCRITIVO E EXPLANATÓRIO DOS PRINCIPAIS MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

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

## RESUMO

Este artigo aborda seis teorias consagradas sobre internacionalização – Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético, Modelo de Uppsala, Perspectiva de *Networks* e Empreendedorismo Internacional – e sua contribuição para responder cinco questões básicas: *por que*, *o quê*, *quando*, *onde* e *como* as empresas internacionalizam (suas atividades). Não são revistas as limitações conceituais e metodológicas de cada teoria, já exploradas pela literatura existente na área. Optou-se pela adoção de uma perspectiva comparativa, que aponta as limitações descritivas e explanatórias das teorias consideradas em relação às questões analisadas. Sugere-se que uma nova teoria geral ou teorias específicas seriam necessárias para lidar com a crescente complexidade e variabilidade dos processos de internacionalização das empresas, que não são adequadamente descritos ou explicados por nenhuma das teorias aqui analisadas.

**Palavras-Chave:** Internalização. Networks. Mercado Internacional. Empreendedorismo.

## 1 INTRODUÇÃO

Revistas de negócios ou entrevistas com executivos costumam oferecer explicações simples para a pergunta “por que investir no exterior?”, como procura por novos mercados, busca de localizações com baixos custos de insumos, fuga de barreiras comerciais ou aproveitamento de incentivos governamentais estrangeiros. Raramente, porém, apenas uma destas explicações será exaustiva em relação ao racional da decisão, que é mais complexo (IETTO-GILLIES, 1997). A internacionalização pode ocorrer em várias dimensões diferentes. Ela é um processo, ao longo do tempo, no qual uma empresa desenvolve envolvimento crescente em operações fora de seu país de origem. Tal envolvimento pode incluir matérias-primas ou produtos acabados da empresa, ou envolver ainda etapas de sua cadeia de valor (OVIATT; MCDOUGALL, 1999).

Entender *por que* as empresas se internacionalizam e *que* produtos ou atividades são alvo deste processo tem sido desafio constante para as pesquisas na área de negócios internacionais. Este, no entanto, não é o único desafio. Também se quer conhecer *quando* esta decisão é tomada dentro da evolução de uma empresa. Busca-se prever para *onde* – qual país ou região – uma empresa doméstica se expandirá em primeiro lugar e, depois, como continuará seu processo de expansão internacional. Como se tais dúvidas não fossem suficientes, a prática ainda nos apresenta situações muitas vezes contraditórias: por que empresas semelhantes aparentemente seguiram caminhos tão díspares em seus processos de

internacionalização? Que fatores e características estariam presentes, sob as aparências percebidas por nossa observação, que poderiam explicar as evidências empíricas dissonantes? Já as escolhas estratégicas disponíveis para as empresas decidirem *como* se internacionalizar são muitas: envolvem produção internacional, exportação e licenciamento de produtos ou tecnologia; podem ser criadas *joint ventures* com diferentes níveis de comprometimento de recursos; a expansão no estrangeiro pode ser orgânica ou por aquisições; as atividades da empresa podem ser realizadas internamente ou contratadas de terceiros.

Estas questões de difícil resposta e as miríades de escolhas possíveis tornam necessário desenvolver teorias que ajam como facilitadoras do planejamento estratégico das empresas e das políticas dos governos. É precisamente sobre as principais teorias e sua capacidade de responder adequadamente as dúvidas mais básicas acerca do processo de internacionalização que colocamos o foco deste artigo, cuja contribuição maior está em avaliar como cada uma das teorias selecionadas contribui para responder cinco questões: *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas internacionalizam (suas atividades). Discussões mais profundas acerca das limitações conceituais e metodológicas de cada teoria fogem do escopo deste trabalho, por já terem sido feitas por seus próprios autores e por seus críticos ou autores de teorias concorrentes (BUCKLEY; CASSON, 1976; ANDERSEN, 1993; PETERSEN; PEDERSEN, 1997; BROUTHERS; BROUTHERS; WERNER, 1999; DUNNING, 2003; JOHANSON; VAHLNE, 2003). O que se pretende aqui é fornecer uma perspectiva de análise comparativa dos escopos e principais aspectos enfatizados em cada uma das teorias mais citadas. Espera-se que este esforço venha contribuir para o desenvolvimento de teorias futuras, necessárias para lidar com a crescente complexidade dos processos de internacionalização de novas empresas. Em especial, um tipo de empresa denominada *born global* (RENNIE, 1993), têm se tornado um fenômeno cada vez mais freqüente (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996; MADSEN; SERVAIS, 1997), não sendo adequadamente explicado pelas teorias existentes (MCDOUGALL; SHANE; OVIATT, 1994; BELL, 1995).

Este artigo está organizado em seis partes, incluindo esta introdução. Na segunda parte é apresentada a justificativa para escolha de seis teorias dentre as principais e mais influentes no estudo do processo de internacionalização de empresas. A seguir, são identificadas as questões básicas que devem ser respondidas para que se entenda este processo

em profundidade, e cada questão é comentada à luz das teorias selecionadas para este trabalho. A quarta parte traz uma análise comparativa do escopo explanatório das teorias vis-à-vis o arcabouço apresentado na parte anterior. A quinta parte mostra a dificuldade de analisar o processo de internacionalização das *born globals* com as teorias disponíveis. Finalmente, a sexta parte traz as conclusões do trabalho e o levantamento de questões que podem guiar pesquisas futuras neste campo de estudos.

## 2 SELEÇÃO DAS TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO PARA A ANÁLISE DESTE ARTIGO

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por vários autores com diferentes perspectivas. Revisões mais recentes da literatura (ANDERSEN; BUVIK, 2002; RÄISÄNEN, 2003) as classificam em duas linhas de pesquisa:

- abordagens da internacionalização com base em critérios econômicos – dentro desse enfoque, prevaleceriam soluções (pseudo-) racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que seria orientado para um caminho de decisões que trouxessem a maximização dos retornos econômicos;
- abordagens da internacionalização com base na evolução comportamental – nesse enfoque, o processo de internacionalização dependeria das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, que seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir.

Em relação à primeira linha de pesquisa, Cantwell (1991) agrupou as principais teorias da produção internacional sob arcabouços com fundações teóricas semelhantes. Cada um deles poderia ser ainda subdividido entre teorias ou abordagens particulares, nem sempre mutuamente exclusivos. Ietto-Gillies (1997) propôs uma lógica similar àquela de Cantwell, com pequenos ajustes de classificação. Tomando por base estes dois autores e os próprios trabalhos originais com a descrição das teorias ligadas à abordagem econômica, foram selecionadas três teorias que estão entre as mais citadas e consagradas como influentes na literatura: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético (vide Quadro 1).

Não foram incluídas na análise outras teorias econômicas comumente referenciadas na literatura, como os modelos de Comércio Internacional (SMITH, 1776;

RICARDO, 1817; OHLIN; HESSELBORN; WISKMAN, 1977); as teorias de Portfólio de Investimentos (GRUBEL, 1968; LEVY; SARNAT, 1970) e o modelo do Ciclo de Vida Internacional do Produto (VERNON, 1966, 1979). Para tais teorias a unidade de análise é mais ampla do que a empresa individual, abrangendo a indústria ou as economias nacionais. Por conseguinte, neste trabalho, foram priorizadas as teorias que têm a firma como sua unidade de análise.

Teoria	Breve Resumo
<i>Teoria do Poder de Mercado</i>	Originada do trabalho seminal de Hymer (1960/1976), que acreditava que nos estágios iniciais de seu crescimento as empresas continuamente aumentariam sua participação em seus mercados domésticos através de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Conforme aumentasse a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Entretanto, existiria um ponto onde não seria fácil aumentar ainda mais a concentração no mercado, pois apenas poucas empresas permaneceriam. Neste momento, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros.
<i>Teoria da Internalização</i>	Foi formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998), mas tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937). Sua ênfase recai na eficiência com a qual transações entre unidades de atividade produtiva são organizadas e usa os custos de transação (WILLIAMSON, 1975, 1979) como o racional para justificar se deve ser utilizado um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação. Uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (TEECE, 1981, 1986) determinaria o grau “certo” de integração da empresa em suas atividades internacionais.
<i>Paradigma Eclético</i>	É oriundo dos trabalhos de Dunning (1977, 1980 e 1988) e considera que as empresas multinacionais (MNCs) possuem vantagens competitivas ou de “propriedade” vis-à-vis seus principais rivais, que elas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de “localização”. Existiriam dois tipos de vantagens competitivas: derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias). MNCs possuem ainda vantagens de “internalização” para reter controle sobre suas redes de ativos (produtivos, comerciais, financeiros etc). Estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais. Dunning defende que o Paradigma não deve ser encarado como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo.

**Quadro 1** – Teorias econômicas selecionadas.

Já as abordagens “comportamentais” originaram-se dos chamados “modelos de estágios”. Dentre estes, o modelo originado na Universidade de Uppsala foi o primeiro e, de longe, o mais amplamente citado (LANGHOFF, 1997; OVIATT; MCDOUGALL, 1999) e testado empiricamente (BELL, 1995; PETERSEN; PEDERSEN, 1997) na literatura. Dois outros desenvolvimentos teóricos importantes e posteriores ao estabelecimento do Modelo de Uppsala são frequentemente citados na literatura (JOHANSON; VAHLNE, 1990, 2003;

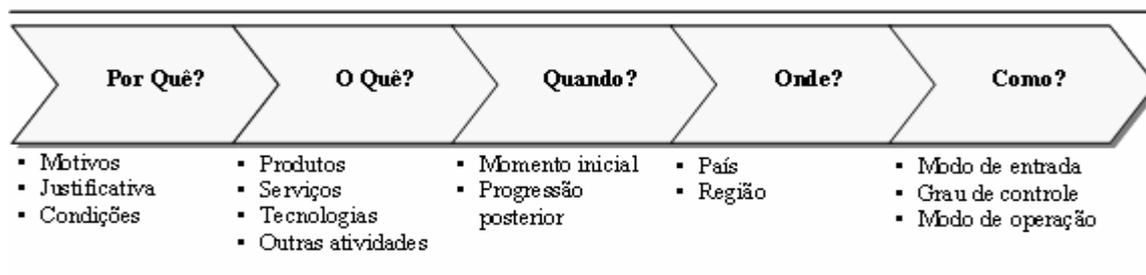
KNIGHT, 2000): o empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks* e também serão considerados neste trabalho (vide Quadro 2).

Teoria	Breve Resumo
<i>Modelo de Uppsala</i>	Pretende ser um mecanismo explicativo básico sobre as etapas de um processo de internacionalização. O foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros; além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais. A ordem de seleção de países para a internacionalização seguiria uma relação inversa com a “distância psíquica” entre o país alvo e o país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Outra linha de pesquisa relacionada envolve os chamados modelos de estágios no processo de exportação (BILKEY; TESAR, 1977; WIEDERSHEIM et al, 1978; CAVUSGIL, 1980; REID, 1981; CZINKOTA, 1982).
<i>Networks</i>	Esta abordagem considera que os próprios mercados devem ser encarados como redes de empresas (JOHANSON; MATTSON, 1986; FORSGREN, 1989). Quando associada à internacionalização, dela decorre que a empresa vai desenvolver posições em redes no exterior. Embora sua premissa comportamental seja a mesma do modelo de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 2003), as decisões acerca do processo de internacionalização serão determinadas direta ou indiretamente pelas relações no interior das redes de negócios. “Tanto o aprendizado quando o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização” (WELCH; WELCH, 1996, p.14).
<i>Empreendedorismo Internacional</i>	McDougall (1989) afirmou que a teoria tradicional sobre negócios internacionais assumia implicitamente que as empresas internacionais já haviam sido constituídas há muito tempo. Já a visão do empreendedorismo internacional (COVIELLO; MUNRO, 1995; MCDUGALL; OVIATT, 1997; ANDERSSON, 2000) visa explicar a expansão internacional de novas empresas ou <i>start-ups</i> através da análise de como os empreendedores reconhecem e exploram oportunidades. Também se busca estudar as diversas motivações que os levam às operações internacionais (ZAHRA et al., 2005). Entretanto, o empreendedorismo não está limitado a novas empresas (BIRKINSHAW, 1997), pois empresas já estabelecidas também precisarim se tornar empreendedoras para competir de modo eficiente.

**Quadro 2** – Teorias comportamentais selecionadas.

### 3 IDENTIFICAÇÃO DAS QUESTÕES BÁSICAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno que pode ser caracterizado com base em várias dimensões. Por exemplo, Welch e Luostarinen (1988) e Chetty (1999) enfatizaram alguns aspectos: método de operações no exterior (“como”), mercados atendidos (“onde”), objetos de vendas (“o quê”) e estrutura organizacional, financeira e de pessoal. Este artigo propõe que as principais dúvidas acerca do processo de internacionalização de empresas sejam sintetizadas em cinco questões básicas: *por quê, o quê, quando, onde e como* as empresas internacionalizam.



**Figura 1** – Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa.

Embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, a Figura 1 pode ser entendida como uma representação didática deste processo. Nesta seção é discutido como cada pergunta é respondida pelas seis abordagens.

### 3.1 POR QUE INTERNACIONALIZAR?

A literatura sugere várias razões diferentes para uma empresa internacionalizar suas atividades. Por exemplo, a procura de novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estejam saturados ou em vias de saturação ou a atratividade relativa dos mercados estrangeiros vis-à-vis o mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980). Oportunidades para explorar as vantagens de uma empresa na produção, no marketing, no conhecimento, na coordenação de atividades entre outras, bem como esforços de redução de custos de mão-de-obra ou de energia, por exemplo, também foram mencionados com frequência (DUNNING, 1980; PORTER, 1980). Alguns autores propuseram que a internacionalização poderia ter motivações estratégicas, como retaliar ações prévias dos competidores ou posicionar-se em mercados potenciais (MADSEN, 1998), bem como reduzir a exposição a fornecedores ou mercados (PORTER, 1980), ou ainda buscar ativamente tecnologia e conhecimento (DUNNING, 1980). Além disso, uma abordagem de “seguir seus camaradas” também foi citada (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000). Ainda a arbitragem nos fatores de mercado e a exploração de desequilíbrios (taxa de juros, câmbio, política fiscal, incentivos governamentais, sensibilidade a preço do mercado, volumes etc.) também podem estimular as empresas a internacionalizar parte de suas operações (EITEMAN; STONEHIL; MOFFETT, 2002).

A abordagem do Poder de Mercado descreve o processo de internacionalização como uma busca por posições de quase monopólio no mercado, derivadas da exploração das imperfeições de mercado pelo uso de vantagens específicas da empresa, como as vantagens de custo (por ex., economias de escala ou por experiência de produção) ou competências (por ex., patentes). Já a Teoria da Internalização não aborda explicitamente o racional por trás da decisão de internacionalização, mas se preocupa com o grau com que as atividades internacionais serão feitas internamente à organização, de acordo com os custos de transação envolvidos. O Paradigma Eclético aponta duas razões principais para as empresas iniciarem operações em países estrangeiros: busca de mercado – aumento de receitas, através de suas vantagens competitivas (na terminologia adotada por Dunning, vantagens de “propriedade” – controle de ativos e capacitações); e busca de eficiência – redução de custos, através da descoberta de lugares de baixo custo para a produção. Mais duas razões são sugeridas: busca de ativos estratégicos e busca de capacitações fora do país sede.

O Modelo de Uppsala estabelece de maneira implícita que a internacionalização se iniciará como resposta a uma pressão por procura de mercados. Já a visão da teoria de *Networks* é de que as iniciativas internacionais seriam modos de seguir participantes da sua rede de negócios, ou ainda modos de aperfeiçoar relacionamentos dentro da rede. Por esta visão, as empresas iriam para o exterior não como um movimento explícito de busca de mercado, mas sim para acompanhar suas conexões, sejam elas clientes, parceiros de negócios ou mesmo competidores; para responder a algumas pressões da rede como, por exemplo, instituições de financiamento ou agências governamentais; ou ainda para criar novas conexões no estrangeiro. A perspectiva do Empreendedorismo atribui ao perfil do tomador de decisões – o empreendedor – diferentes racionais para os movimentos internacionais (ANDERSSON, 2000). Um “empreendedor de mercado” iria ao estrangeiro em busca de novos mercados. Um “empreendedor técnico” iria atender a demandas não solicitadas, geradas devido à sua posse de processos, produtos ou tecnologias inovadores. Finalmente, um “empreendedor estrutural” buscaria a reestruturação de sua indústria (por ex.: sua consolidação em diferentes países).

### 3.2 O QUE INTERNACIONALIZAR?

Os objetos da internacionalização podem ser produtos ou serviços finais, bens intermediários como tecnologia (via licenças para terceiros ou adquiridas de terceiros) ou capacitações gerenciais, algumas atividades (por ex.: montagem, vendas, serviços de apoio) ou ainda recursos financeiros. Nenhuma das teorias aqui revistas restringe explicitamente seu escopo a algum produto, serviço, tecnologia ou atividade. Entretanto, dadas as principais premissas de cada uma, pode-se discutir o objeto proposto.

A abordagem do Poder de Mercado não trata explicitamente o que é internacionalizado. Considerando, porém, sua premissa de que uma posição de quase monopólio deveria ser alcançada, tal possibilidade só poderia ser encontrada em indústrias onde a fragmentação pudesse ser superada e a consolidação ocorresse, seja por meio de economias de escala, seja por colusão. Na Teoria da Internalização, pode-se considerar que qualquer produto ou serviço, tecnologia, *know-how* ou atividade poderia ser internalizado em outros países, desde que existam vantagens de custos de transação em fazê-lo. Este tende a ser o caso das indústrias com processos integrados verticalmente, das baseadas em capital intelectual e onde controle de qualidade, cuidado com a imagem ou reputação, ou ainda necessidade de serviço intensivo local sejam fundamentais.

As considerações tanto do Paradigma Eclético quanto da Escola de Uppsala poderiam ser aplicadas igualmente para produtos e serviços ou tecnologias. O Paradigma Eclético, implicitamente, engloba atividades, mas o modelo de Uppsala não parece considerar este nível da questão “o quê”. Na perspectiva de *Networks* qualquer coisa poderia ser internacionalizada desde que isto esteja alinhado com os interesses das relações já estabelecidas ou a serem desenvolvidas. Por outro lado, a perspectiva de Empreendedorismo Internacional não parece colocar quaisquer restrições ao que poderia ser internacionalizado, sendo esta escolha determinada pelo tomador de decisão.

### 3.3 QUANDO INTERNACIONALIZAR?

As empresas podem se tornar internacionais mais cedo ou mais tarde ao longo do seu desenvolvimento, ou ficarem restritas apenas a seu mercado doméstico. Além disso, uma vez internacionalizada, uma empresa pode incrementar ou reduzir suas atividades nos

mercados estrangeiros com o passar do tempo. Por isso, existem várias possibilidades de momentos de internacionalização.

De acordo com a abordagem do Poder de Mercado, pode ser entendido que as empresas iriam se internacionalizar quando percebessem que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico haviam deixado de existir. Elas também iriam intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados estrangeiros quando tais possibilidades de concentração de mercado fossem sendo exauridas nos países em que já operassem. Por outro lado, a Teoria da Internalização não aborda explicitamente a questão temporal da internacionalização.

Já o Modelo de Uppsala deixa claro que o primeiro movimento para um mercado estrangeiro iria ocorrer quando a empresa percebesse que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estivessem limitadas. Entretanto, o comprometimento adicional de recursos em qualquer país somente ocorreria conforme a empresa adquirisse o nível adequado de conhecimento advindo da experiência naquele país.

A perspectiva de *Networks* assume que as empresas se internacionalizariam ou aumentariam seu envolvimento internacional conforme sua rede de relacionamentos assim o demandasse (embora seja fácil concordar que esta resposta é bastante genérica para a questão do “quando”). Em contraste, a visão do Empreendedorismo Internacional atribui o momento dos movimentos internacionais ao estado mental do tomador de decisão – o empreendedor. Dada esta premissa, pode-se dizer que a questão temporal depende mais do perfil do empreendedor do que do tipo de empresa ou indústria.

### 3.4 ONDE INTERNACIONALIZAR?

Embora a primeira decisão fundamental de uma empresa no que se refere à internacionalização seja justamente a de embarcar no processo, ou seja, “sair” de seu mercado doméstico, igualmente importante é decidir onde “entrar” primeiro. A maioria dos estudos sobre a localização das atividades internacionais vem da Europa pois, segundo Bloodgood, Sapienza e Almedia (1995), as atividades internacionais entre novas empresas seria bem menos comum no caso dos Estados Unidos devido à geografia do país. Enquanto um novo empreendimento norte-americano operando num raio de 500 milhas a partir de sua base ainda

poderia estar dentro das fronteiras do país, uma empresa européia com o mesmo escopo geográfico poderia ter de lidar com cinco ou seis países diferentes. Também as empresas dos Estados Unidos não participariam de *networks* de suprimento com a mesma intensidade de suas equivalentes européias e japonesas. Finalmente, diferenças de políticas de incentivo governamental teriam estimulado mais a internacionalização de pequenos negócios fora dos Estados Unidos. Oviatt e McDougall (1994) apontaram uma distinção importante – de acordo com o modo de entrada nas atividades internacionais, algumas empresas são internacionais apenas para exportação ou importação, enquanto outras envolvem um número maior de atividades coordenadas entre diversos países, precisando decidir “onde” fazer cada uma delas (além de “como” coordená-las). Algumas empresas ainda limitam sua internacionalização a apenas um continente ou região geográfica, enquanto outras efetivamente parecem contemplar o planeta como seu mercado global.

A Teoria do Poder de Mercado indica que as empresas irão se internacionalizar para onde houver possibilidade de conluio e atingimento de concentração do seu mercado. A Teoria da Internalização também não aborda especificamente a escolha de países, mas tem como premissa que as empresas buscariam maximizar seus lucros num mundo de mercados imperfeitos. Quando os mercados em produtos intermediários são imperfeitos, existe um incentivo para desviar deles e se utilizar as hierarquias internas da empresa, o que envolve trazer sob posse e controle comum as atividades que são ligadas pelo mercado. Quando a internalização de mercados ocorrer através de fronteiras geográficas, irá gerar empresas multinacionais.

O Paradigma Eclético possui um de seus pilares nas chamadas vantagens de localização, oferecidas por um dado país ou região, que são associadas justamente com a escolha de onde a empresa terá atividades internacionais. Exemplos de vantagens de localização: abundância de recursos naturais ou humanos com qualidade e baixo custo, *know-how* tecnológico, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, regime cambial e esquema de política econômica.

Johanson e Vahlne (1977) citaram dois fatores a serem considerados na tomada de decisão de internacionalização segundo o Modelo de Uppsala: a “distância psíquica” e o tamanho de mercado potencial. Se o entendimento do tamanho de mercado é direto, podendo um mercado potencial ser considerado grande ou pequeno, o entendimento da distância

psíquica é mais complexo. Ela pode ser influenciada (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, p. 308), por “fatores prevenindo ou perturbando os fluxos de informação entre a empresa e o mercado”. Por exemplo, o idioma, a cultura, o sistema político e o nível educacional do mercado internacional. Assim, as empresas iriam para mercados “próximos” do seu mercado doméstico, desde que economicamente atrativos.

A teoria de *Networks* prevê que a escolha do país se dará de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas. Esta dinâmica interna da rede de negócios permite um efeito de redução de risco percebido da internacionalização, resultando num comportamento similar ao da redução da distância psíquica anteriormente descrita. Já na visão de empreendedorismo, novamente esta escolha dependerá do perfil do tomador de decisão (ANDERSSON, 2000). Se for “técnico”, a escolha de mercados dependeria de quais países estivessem fazendo solicitações. Se for “estrutural”, agiria em indústrias maduras, cuja maior parte já é global. E se for voltado para o marketing atuaria, em geral, em mercados novos ou em crescimento. Na escolha de mercados, preferências pessoais (advindas, por exemplo, de experiências prévias) e redes de contatos pessoais podem ser mais importantes do que cálculos “racionais”.

### 3.5 COMO INTERNACIONALIZAR?

Em relação aos modos de entrada no estrangeiro, as empresas podem escolher entre simplesmente exportar (com ou sem um representante de vendas local), licenciar (tecnologia, patentes ou uso da marca) ou fazer investimento estrangeiro direto – com propriedade total sobre sua subsidiária no estrangeiro ou numa *joint venture* com outra empresa, seja ela nativa ou não. O novo entrante no mercado também pode optar entre o crescimento orgânico (*greenfield*) ou a aquisição de empresa que já atue no mercado estrangeiro. Deve escolher entre internalizar todas as atividades, subcontratar terceiros ou expandir-se via franchising. Diferentes configurações ainda podem ser adotadas para as atividades de produção e as de distribuição (BUCKLEY; CASSON, 1998).

Na teoria do Poder de Mercado é diferenciado o investimento estrangeiro direto do investimento de portfólio – no primeiro caso, o investidor possuiria o controle da empresa na qual o investimento foi feito. Tal diferenciação era importante devido aos diferentes

comportamentos observáveis dos dois tipos de investimento. A base da teoria do portfólio eram as taxas de juros em cada país, e cada investidor tentaria maximizar seus lucros investindo em países onde os retornos fossem maiores. Hymer considerou a abordagem direta de tal teoria muito ingênua, pois não suportava a inclusão de fatores como riscos, incertezas e barreiras à movimentação do capital. Na teoria do investimento direto, a motivação para o mesmo não está nas altas taxas de juros estrangeiras, mas sim nos lucros derivados do controle da empresa estrangeira.

Buckley e Casson (1998) apontaram que tanto a teoria do Poder de Mercado quanto a teoria do Ciclo do Produto focavam apenas na opção entre exportação e investimento direto no exterior. Por outro lado, a abordagem da Internalização identificou outras opções estratégicas para as empresas: licenciamento, *franchising* e subcontratação. Os teóricos da internalização advogavam a existência de um “melhor” modo de entrada ou estabelecimento, de acordo com a configuração dos custos de transação da empresa e dos mercados escolhidos.

O Paradigma Eclético também tem por base a teoria da Internalização. A exploração das vantagens de propriedade em mercados externos pode ser feita de diversas maneiras. A escolha entre exportar desde o país de origem, conceder licenças de produção ou internalizar as vantagens via a instalação de fábricas próprias em outros mercados depende da análise de custos e benefícios entre as alternativas, que são afetadas por diversos fatores: forma de concorrência no setor, grau de imperfeição da informação disponível no país de destino, nível de proteção dos direitos de propriedade, características do país emissor e receptor do investimento e variedade de produtos que a firma pretenda produzir no exterior. Dado um determinado contexto legal e econômico, a decisão de produzir no exterior, ao invés de licenciar ou exportar, é fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, alguns dos quais, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gerenciamento, ou de comercialização da firma, são o conhecimento implícito, que a firma pode usar mas não vender ou licenciar (a venda e o licenciamento desses ativos estão sujeitos a diferentes falhas de mercado, dificultando a captura da rentabilidade desses ativos e facilitando os comportamentos oportunistas dos licenciados ou compradores). Esse tipo de ativos intangíveis estimula o investimento na produção internacional da firma (DUNNING, 1991).

O modelo de Uppsala prega que o processo de internacionalização não seria o resultado de uma alocação ótima de recursos de acordo com a perspectiva macroeconômica

dos países ou a perspectiva microeconômica das dinâmicas industriais entre empresas, mas sim de um processo incremental. Tal incrementalismo seria decorrente de racionalidade limitada e de objetivos de redução de risco. Uma das premissas do modelo proposto por Johanson e Vahlne (1977) era que o processo de internacionalização da empresa se daria através de estágios seqüenciais em ordem incremental de comprometimento de recursos, uma “cadeia de estabelecimento” no mercado estrangeiro. Assim, as empresas primeiramente iriam explorar seus mercados domésticos, depois lentamente começariam a exportar. A atividade inicial de exportação poderia ser indireta, através de agentes. Com o passar do tempo, seriam estabelecidas subsidiárias de vendas. O aumento do comprometimento com o mercado internacional teria seu ápice com o estabelecimento de unidades de produção no estrangeiro.

A premissa comportamental da abordagem de *Networks* é a mesma do modelo de Uppsala, mas a internacionalização depende tanto da própria empresa quanto do mercado (*network*). Assim, as empresas poderiam adotar comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da empresa e de seu mercado. Se ambos forem baixos, a empresa seguiria o preconizado pelo Modelo de Uppsala. Um mercado muito internacionalizado “puxaria” via sua *network* as empresas. Caso tanto a empresa quanto o mercado fossem internacionalizados, o foco estaria em integrar *networks* de diferentes origens (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Já a abordagem do Empreendedorismo Internacional tradicionalmente gerou estudos comparativos entre empresas exportadoras e não-exportadoras (OVIATT; MCDOUGALL, 1994). Outra vertente de estudos mostrou que a conseqüência do foco crescente das grandes empresas multinacionais em suas competências básicas, que gera processos de *downsizing* e adoção de subcontratados, cria novas oportunidades de nicho para as pequenas empresas em simbiose com as grandes. Esta tendência foi apontada por, entre outros, Johanson e Vahlne (1990) e Oviatt e McDougall (1999). Para Andersson (2000), novamente é o tipo de perfil do empreendedor que o fará adotar diferentes modos de entrada: os “técnicos” poderiam aceitar pedidos de fora (*pull*) que levariam à exportação ou ao licenciamento; os “estruturais” prefeririam agir via fusões e aquisições (em indústrias maduras); finalmente, os voltados para o marketing: criariam novos canais para alcançar consumidores (*push*).

#### 4 ANÁLISE COMPARATIVA DO ESCOPO EXPLANATÓRIO DAS DIVERSAS TEORIAS

O Quadro 3 sumariza as respostas fornecidas pelas seis teorias aqui comparadas. É interessante considerar tanto a perspectiva “vertical” – isto é, comparar as respostas para cada uma das cinco questões dadas pelas teorias revistas aqui – quanto uma outra “horizontal” – de análise da ênfase que cada teoria coloca nas diferentes questões. Como a perspectiva vertical já foi utilizada na discussão anterior em torno de cada uma das perguntas, agora será feita a análise horizontal.

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
<b>Poder de Mercado</b>	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação ( <i>implícito</i> ).	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.
<b>Internalização</b>	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem ( <i>implícito</i> ).	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, sub-contratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.
<b>Paradigma Eclético</b>	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	Segue a linha da Internalização.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.

Teorias	Por quê?	O Quê?	Quando?	Onde?	Como?
<b>Modelo de Estágios de Uppsala</b>	Busca de mercado.	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	<u>Momento inicial</u> : saturação do mercado doméstico; <u>Expansão</u> : conforme o conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).
<b>Networks</b>	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Sem restrições desde que seja do interesse de outros participantes da rede ( <i>implícito</i> ).	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas.	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.
<b>Empreendedorismo Internacional</b>	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

**Quadro 3** – Principais respostas das teorias / questões básicas do processo de internacionalização.

**Poder de Mercado** – a maior ênfase está na resposta ao “por quê?”. O modelo tenta explicar por que tantas empresas, conforme percebido pela análise de dados empíricos, preferiam manter controle gerencial sobre as operações estrangeiras ao invés de atuarem passivamente como investidores. As empresas iriam então escolher um modelo de controle pleno (via investimento direto no exterior ou acordo de acionistas) – a questão do “como?” – para poderem usar suas (supostamente) maiores habilidades gerenciais e melhor explorar suas vantagens competitivas. As demais questões são tratadas de modo menos enfático por esta teoria.

**Teoria da Internalização** – Seu modelo também está centrado ao redor da questão do “como?”. Após a decisão pela empresa de aproveitar ineficiências de mercado no exterior visando à maximização dos lucros, o modelo pretende explicar se seria melhor reter o controle das atividades no estrangeiro via sua internalização ou se este controle poderia ser

repartido ou cedido via *joint ventures* ou licenças, por exemplo. Esta teoria expandiu as opções de operação em mercados internacionais consideradas pela abordagem do Poder de Mercado, mas não aprofundou as demais questões básicas.

**Paradigma Eclético** – Por ser um arcabouço analítico amplo, o Paradigma Eclético consegue lidar tanto com a abordagem do Poder de Mercado, onde o crescimento da empresa é causa geradora de imperfeições de mercado, quanto com a abordagem da Internalização, onde a empresa desloca-se para novos mercados justamente para aproveitar suas imperfeições. Entretanto, mesmo no rico ambiente teórico proporcionado pelo Paradigma, não se consegue lidar homogeneamente com as cinco questões básicas aqui propostas. São melhor abordados os aspectos ligados ao “por quê?” e ao “onde?” do processo de internacionalização. Na questão do “como?”, Dunning seguiu a visão desenvolvida pela Teoria da Internalização. O “quando?” e o “o quê?” estariam ligados ao aproveitamento de janelas de oportunidade.

**Modelo de Uppsala** – parte da premissa de que a razão para a internacionalização de uma empresa é a busca de novos mercados. Tendo resolvido seu “por quê?”, o modelo não se preocupa em explicitar “o quê” será alvo das atividades externas, embora seja claro que o modelo foi baseado em produtos. O forte do modelo é responder às demais três questões, fornecendo uma justificativa explanatória bastante coerente para o processo de internacionalização. Entretanto, muitas evidências empíricas (cada vez mais frequentes) contrariam o processo proposto, como será visto na próxima parte do artigo.

**Networks** – As cinco questões seriam respondidas de acordo com a posição da empresa em sua rede de negócios e de relacionamentos e com o grau de internacionalização já atingido pela própria empresa e por sua rede. Esta perspectiva amplia as possibilidades de respostas oferecidas pelo Modelo de Uppsala.

**Empreendedorismo Internacional** – esta perspectiva coloca mais ênfase no papel e perfil do tomador de decisão individual e subordina as respostas às cinco perguntas aqui propostas à resposta de uma pergunta anterior: “quem?”, em relação ao empreendedor.

Pode-se afirmar que as teorias aqui apresentadas são complementares, no tocante aos diferentes aspectos pelos quais contribuem para o entendimento do processo de internacionalização. Paradoxalmente, também se pode afirmar que são contraditórias, em relação às respostas oferecidas e ao objeto mais adequado de sua explicação. Ainda deve-se

notar que as teorias analisadas não são exaustivas em relação ao escopo de cada pergunta nem em relação ao conjunto de perguntas, dada a diversidade de respostas não previstas por elas. Isto será melhor discutido a seguir.

## **5 O FENÔMENO *BORN GLOBAL* E A DIFICULDADE DE ANALISÁ-LO COM AS TEORIAS EXISTENTES**

A partir da década de 90, um tipo peculiar de empresas chamou a atenção de pesquisadores e consultores. Num estudo sobre exportadores de produtos de alto valor agregado conduzido na Austrália, Rennie (1993) batizou-o com a alcunha “*born global*”. Seu estudo identificou número significativo de empresas de pequeno e médio porte que conseguiram competir, com sucesso, contra participantes maiores e já estabelecidos na arena global. Tais empresas não haviam seguido um processo lento e gradual de envolvimento com o comércio internacional, mas, praticamente desde o início de suas operações, já haviam nascido globais.

As *born globals* são fruto de um cenário competitivo caracterizado por um mundo globalizado e mais dinâmico. Tipicamente, são empresas jovens e de porte pequeno ou médio, concentradas, não exclusivamente, em setores de alta tecnologia. Possuem grande proporção de vendas oriundas de mercados externos e começaram a atuar em tais mercados nos primeiros dois ou três anos de operação, não seguindo o padrão de “estágios” para sua internacionalização. Focam nichos de mercado e empreendedores com experiência internacional prévia e relacionamentos pessoais e profissionais abrangentes possuem papel importante no seu surgimento e desenvolvimento. As *born globals* também dependem de suas *networks*, estabelecendo cedo acordos de cooperação para terem acesso a financiamento, recursos, mercados e credibilidade; para terem oportunidades de aprendizado e superarem fraquezas inerentes ao seu noviciado e porte.

Existe dificuldade em explicar o fenômeno à luz das teorias tradicionais sobre internacionalização de empresas. Por exemplo, McDougall, Shane e Oviatt (1994, p. 469) compararam o desenvolvimento dos novos empreendimentos internacionais (*born globals*) vis-à-vis cinco teorias: (1) Teoria do Poder de Mercado; (2) Teoria do Ciclo do Produto; (3) Teoria dos Estágios da Internacionalização (Uppsala); (4) Teoria da Reação Oligopolística; e

(5) Teoria da Internalização. A conclusão foi que “seu processo de formação não é explicado pelas teorias existentes no campo dos negócios internacionais”. Bell (1995, p. 72) chegou a uma conclusão semelhante em relação às teorias comportamentais: “nem a teoria de ‘estágios’ nem a abordagem de *networks* explicam completamente seu processo de internacionalização”. Roberts e Senturia (1996) também apontaram a inadequação dos modelos tradicionais para explicar os padrões de globalização de empresas emergentes de alta tecnologia.

Entretanto, como o entendimento inicial sobre as *born globals* foi obtido principalmente através de estudos de casos (OVIATT; MCDOUGALL, 1997), é difícil generalizar com o adequado grau de confiabilidade as suas características e as implicações da sua existência para as teorias de internacionalização de empresas. A única certeza é que o fenômeno *born global* não se encaixa com facilidade nos modelos e teorias tradicionais sobre internacionalização (RIALP et al, 2005).

## 6 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Ficou claro que nenhum das seis teorias consagradas sobre internacionalização revistas aqui é abrangente o suficiente para incluir respostas completas para as cinco questões estudadas: “por quê”, “o quê”, “quando”, “onde” e “como” empresas internacionalizam? Vale dizer, ainda, que tais questões sequer esgotam as dúvidas sobre o processo de internacionalização. Novas perguntas básicas poderiam ser formuladas para que se busquem respostas nas teorias existentes. Por exemplo:

- “Quem?” – Quais são as implicações do perfil, das crenças, das atitudes e do comportamento dos tomadores de decisão no processo de internacionalização?
- “E então?” – O que ocorre após a expansão para outro país ter sido feita e como gerenciar e integrar as operações internacionais?
- “E daí?” – Qual o impacto sobre o desempenho da empresa decorrente de suas decisões de internacionalização, tanto sob a ótica de cada empreendimento internacional específico, quanto sob a ótica mais ampla da corporação.

Este trabalho examinou, dentre as cinco questões consideradas mais básicas, como elas foram abordadas por cada teoria. Não foi discutido se isto foi feito apenas em termos descritivos (ou seja, “o que as empresas realmente fazem?”) ou se uma perspectiva

explanatória foi oferecida (“por que isto é assim?”) ou ainda se recomendações implícitas ou explícitas foram apresentadas (“o que deveriam as empresas fazer?”). Existem trabalhos nessa linha, que devem ser estimulados (BROUTHERS et al, 1999).

Revisões de literatura prévias apontam para o fato dos modelos “econômicos” descreverem e explicarem melhor a escolha de modos de entrada e localização de instalações de produção para empresas de maior porte, oriundas de países desenvolvidos e já operando em estágios mais avançados do processo de internacionalização (MNCs). Eles procuram explicar como o mercado e as características da indústria e da empresa podem ser levados em conta de forma a se escolher a “melhor” forma de expansão para o exterior. Por outro lado, os modelos “comportamentais” descreveriam melhor como empresas com pouco porte ou experiência internacional iriam se internacionalizar. Além disso, nenhum dos modelos teóricos tradicionais parece capaz de explicar plenamente o processo de internacionalização das chamadas *born globals*. Considerando que cada teoria enfatiza aspectos distintos ou provê respostas diferentes para as questões da internacionalização, seria interessante investigar se cada modelo teórico seria melhor aplicado sob circunstâncias específicas, sejam elas ambientais (como as características dos países de origem e destino, os tipos de indústrias etc.), ou características internas das empresas (como seu tamanho, perfil do tomador de decisão, histórico etc.).

Seria interessante buscar uma abordagem integrada para o fenômeno da internacionalização, aplicável a todos os tipos de empresas, em todos os tipos de indústrias, inseridas em todos os possíveis contextos ambientais. Tal teoria geral deveria ser capaz de: (1) descrever o comportamento que as empresas tipicamente teriam quando se internacionalizassem; (2) explicar que fatores influenciam o processo de internacionalização; e (3) oferecer uma orientação normativa sobre de que modo as empresas (de fato, “um dado tipo de empresa, sob um conjunto de circunstâncias específicas”) deveriam se internacionalizar. Entretanto, dadas as diferenças e limitações no escopo descritivo e explanatório das teorias já propostas, é questionável se uma teoria geral e integrada poderia realmente ser concebida. Mesmo que tal tarefa fosse conduzida, tal teoria não seria provavelmente o resultado da combinação das teorias existentes, que possuem significativas discrepâncias em suas visões e bases metodológicas. Caso nenhuma teoria geral consiga ser formulada, pelo menos deve ser reconhecido que cada modelo teórico possui limitações em

seu escopo e que existem contingências específicas (externas e internas) sob as quais cada teoria seria aplicada. Um caminho a ser seguido consiste em aplicar as perguntas aqui tratadas para as *born globals* (após a consolidação da recente e crescente literatura disponível sobre o tema), identificando as respostas possíveis. Dentre essas respostas, separar quais seriam dadas por uma teoria existente e quais precisariam de novas explicações teóricas.

Este artigo adotou uma perspectiva comparativa para avaliar o escopo de seis teorias bastante conhecidas sobre internacionalização e representa contribuição parcial e incremental para a compreensão do fenômeno complexo da internacionalização de empresas. Espera-se que a discussão aqui conduzida possa estimular pesquisas sobre novas teorias (tanto mais amplas quanto mais específicas) que possam melhor descrever e explicar os caminhos de internacionalização disponíveis para empresas sob a nova ordem competitiva do mundo atual.

## 7 REFERÊNCIAS

- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 2, p. 209-31, 1993.
- ANDERSEN, O; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v. 11, p. 347-63, 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.
- BELL, J. The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. **European Journal of Marketing**, v. 29, n. 8, p. 60-75, 1995.
- BILKEY, J.; TESAR, G. The export behavior of smaller Wisconsin manufacturing firms. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 93-8, 1977.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-29, 1997.
- BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- BROUTHERS, L.; BROUTHERS, K.; WERNER, S. Is Dunning's Eclectic Framework descriptive or normative? **Journal of International Business Studies**, v. 30, p. 4, p. 831-44, 1999.

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

\_\_\_\_\_. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-62, 1998.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, p. 273-81, Nov. 1980.

CHETTY, S. Dimensions of internationalization of manufacturing firms in the apparel Industry. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 1/2, p. 121-42, 1999.

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

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.

CZINKOTA, M. **Export development strategies: US promotion policies**. New York: Praeger Publishers, 1982.

DUNNING, J. Trade, location of economic activity, and the multinational enterprise: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B. et al (ed.) **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, 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.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. In: PITELIS, C.N.; SUGDEN, R. (ed.) **The nature of the transnational**. London: Routledge, 1991. Chapter 5, p.117-36.

\_\_\_\_\_. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies**, 34. p.108-15, 2003.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. **Administração financeira internacional**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. 542p.

FORSGREN, M. Foreign acquisitions: internationalization or network dependency? **Advances in International Marketing**. Greenwich: JAI Press, v. 3, p. 141-59, 1989.

GRUBEL, H. Internationally diversified portfolios: welfare gains and capital flows. **American Economic Review**, p. 1299-314, 1968.

HYMER, S. **The international operations of national firms**: a study of direct foreign investment. Doctorate thesis. Cambridge, MA: The MIT Press, 1960/1976.

IETTO-GILLIES, G. Alternative approaches to the explanation of international production. In: JOHN, R. (ed.) **Global business strategy**. London: International Thomson Business Press, 1997. Chapter 5, p. 113-51.

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.

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.

\_\_\_\_\_. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-22, 1975.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. The born global firm: a challenge to traditional internationalization theory. In: CAVUSGIL, S.; MADSEN, T. (ed.) **Export internationalizing research: enrichment and challenges**. Nova York: JAI Press, 1996 (Advances in International Marketing, n. 8, p. 11-26).

KNIGHT, G. Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 2, p. 12-32, 2000.

LANGHOFF, T. The influence of culture differences on internationalisation processes of firms: an introduction to a semiotic and intercultural perspective. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Ed.) **The nature of the international firm**. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1997. p. 135-64.

LEVY, H.; SARNAT, M. International diversification and investment portfolios. **American Economic Review**, Sept, p. 668-75, 1970.

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

MADSEN, T.; SERVAIS, P. The internationalization of born globals: an evolutionary process? **International Business Review**, v. 6, n. 6, p. 561-83, 1997.

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

McDOUGALL, P.; SHANE, S.; OVIATT, B. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research. **Journal of Business Venturing**, v. 9, n.6, p. 469-87, 1994.

OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WISKMAN, P. (ed.). **The international allocation of economic activity**. Londres: Macmillan, 1977.

OVIATT, B.; McDOUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 1<sup>st</sup> quarter, p. 45-64, 1994.

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

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalisation model. In: BJÖRKMAN, I; FORSGREN, M. (ed.) **The nature of the international firm**. Copenhagen: Handelshojskolens Forlag, 1997, p. 117-34.

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

RENNIE, M. Global competitiveness: born global. **McKinsey Quarterly**, v. 4, p. 45-52, 1993.

RIALP, A.; RIALP, J.; KNIGHT, G. The phenomenon of early internationalizing firms: what do we know after a decade (1993-2003) of scientific inquiry? **International Business Review**, [v.?] 14, p. 147-66, 2005.

RICARDO, D. **The principles of political economy and taxation**. 1817. (Reprinted in 1996 by Prometheus Books).

SMITH, A. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. 1776 (Reprinted in 1976 by W. Strahan & T. Cadwell, Oxford: Clarendon Press).

TEECE, D. The multinational enterprise: market failure and market power considerations. **Sloan Management Review**, n. 22, p. 3-17, 1981.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and the multinational enterprise. **Journal of Economic Behaviour and Organization**, n. 7, p. 21-45, 1986.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.

\_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v. 42, n.4, p. 255-67, 1979.

WELCH, D.; WELCH, L. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. **Journal of International Marketing**, v. 4, n.3, p. 11-28, 1996.

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

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, C.; WELCH, L. Pre-export activity: the first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978.

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

\_\_\_\_\_. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. **The Journal of Law and Economics**, v. 22, p. 233-61, Oct. 1979.

ZAHRA, S. KORRI, J. & YU, J. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation. **International Business Review**, v. 14, p. 129-46, 2005.