

Produção Científica sobre Internacionalização de Empresas: Perspectivas Teóricas e Agenda de Pesquisa

Autoria: Eda Castro Lucas de Souza, Renato Ribeiro Fenili

Resumo

Desde a segunda metade do século passado, o tema internacionalização de empresas tem sido debatido a partir de distintas perspectivas teóricas, tornando-se essencial o estudo da adaptação de empresas às culturas dos países hospedeiros, durante o processo de internacionalização. Uma forma de realizar esse estudo é a partir da análise das práticas de gestão, consideradas essas como manifestações culturais das organizações. Ante a diversidade de enfoques possíveis no estudo de internacionalização de empresas, mostra-se pertinente a análise do estado da arte da produção acadêmica sobre este fenômeno, contribuindo para robustecer a proposição de uma agenda para estudos futuros. Nessa linha, o objetivo deste ensaio é discutir a produção científica sobre internacionalização de empresas e apresentar uma agenda de pesquisa concernente ao tema, a partir das lacunas apontadas no estado da arte dos estudos deste fenômeno. Adicionalmente, este ensaio busca identificar e caracterizar as perspectivas teóricas que predominam nessa produção científica. Por meio de revisão da produção acadêmica brasileira e estrangeira sobre internacionalização, publicada no período de janeiro de 2005 a abril de 2011, foram selecionados 64 artigos, identificando-se a carência de trabalhos que promovessem uma discussão direta sobre a relação entre internacionalização e cultura, em especial no que concerne às iniciativas brasileiras. O levantamento bibliográfico foi efetuado nas bases de dados *SpringerLink (Metapress)*, *ScienceDirect (Elsevier)*, *JSTOR Arts&Sciences*, *Cambridge Journals Online*, *Highwire Press*, *Oxford Journals*, *Academic Search Premier (EBSCO)*, *PsyArticles (APA)*, *SAGE Journals Online*, *EmeraldFulltext (Emerald)*, *Wiley Online Library*, *Gale Cengage Academic Onefile e Scielo*, acessadas por meio do portal de periódicos mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Pessoal de Nível Superior (CAPES). Justifica-se a seleção destas bases por três razões principais. Primeiramente, abrangem jornais estrangeiros de expressivo impacto na literatura indexada, tais como *Industrial and Corporate Change* e *Journal of Economic Geography*. Outrossim, contemplam publicações cujo foco é aspectos teóricos ou empíricos da inserção de empresas em mercados internacionais, como o *Journal of Asia Business Studies*, por exemplo. Por fim, periódicos nacionais de destaque da área de administração estão indexados na base *Scielo* – Revista de Administração Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Pública e *Brazilian Administration Review*, entre outros – possibilitando o cotejamento da produção científica nos cenários nacional e internacional. A análise dos textos selecionados permitiu uma taxonomia dos estudos em três perspectivas teóricas: econômica, comportamental e cultural. Ao final, e com apoio na discussão dos artigos publicados, propõe-se uma agenda de pesquisa a respeito do tema internacionalização de empresas, elaborada a partir das lacunas apontadas no estado da arte dos estudos sobre esse fenômeno.

Introdução

O objetivo deste ensaio é discutir a produção científica sobre internacionalização de empresas e apresentar uma agenda de pesquisa concernente ao tema, a partir das lacunas apontadas no estado da arte dos estudos deste fenômeno. Adicionalmente, o texto identifica e caracteriza as perspectivas teóricas que predominam nessa produção.

Críticas afetas à impossibilidade de se explicar ou de se prever o comportamento das firmas durante o processo de internacionalização são recorrentes (AXINN; MATHHYSENS, 2001; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Para Axinn e Mathhyssens (2001), as diversas teorias que se propuseram a elucidar o comportamento das firmas na arena internacional, nas últimas cinco décadas, podem ser agrupadas em três correntes, de acordo com o que julgavam por motriz da internacionalização: (a) expansão em mercados exportadores; (b) aumento de investimentos de capital ao redor do globo; (c) decisões tomadas por firmas na escolha entre o número crescente de modos de entrada disponíveis em mercados estrangeiros.

As duas primeiras correntes denotam um enfoque preponderantemente econômico no estudo da internacionalização de empresas, e apresentaram um desenvolvimento histórico anterior à última. A partir de meados da década de 70, como decorrência da contribuição da linha de pensamento desenvolvida pela Escola de Uppsala, passou-se a estudar a internacionalização também sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (HILAL; HEMAIS, 2003).

Segundo Hilal e Herais (2003, p. 110), a Escola de Uppsala vê a organização como “caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem em que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências”. Os pesquisadores de Uppsala descreveram um modelo no qual a internacionalização é um processo incremental, decorrente do crescimento da firma, e cuja ocorrência é diretamente proporcional à saturação de seu mercado nacional e ao conhecimento do mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). As barreiras a este processo seriam relacionadas à soma dos fatores que interfeririam no fluxo de informações entre países (nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, entre outros) – conceito denominado distância psíquica (HILAL; HEMAIS, 2003).

Ainda segundo Hilal e Herais (2003, p. 114), os termos distância psíquica e distância cultural são usualmente empregados como sinônimos, “embora o primeiro seja um pouco mais amplo, uma vez que inclui um componente de preocupação com as dificuldades inerentes aos negócios, ausente no conceito puro de distância cultural”. Contudo, analisa-se que a distância psíquica – ou o construto cultura – é empregada apenas *ex ante* à escolha do mercado estrangeiro e do modo de ingresso da empresa neste mercado.

Ademais, vislumbra-se como essencial o estudo da adaptação de empresas às culturas dos países hospedeiros, durante o processo de internacionalização, o que pode ser efetuado a partir da análise de suas práticas de gestão. Este aspecto é ressaltado por D’Iribarne (2003, p. 328), ao referir-se às práticas adaptadas “como que em dupla face”, passando a adquirir “sentido nas visões tradicionais” do novo contexto.

Em sentido análogo, Jing e Bing (2010) defendem que, a fim de reduzir os eventuais efeitos negativos advindos de diferenças culturais entre a empresa em processo de internacionalização e o ambiente em que ela passa a se estabelecer, é essencial a adoção de táticas transculturais que sejam refletidas na conformação de práticas de gestão.

Ante a diversidade de enfoques possíveis no estudo de internacionalização de empresas, mostra-se pertinente a análise do estado da arte da produção acadêmica sobre este fenômeno, contribuindo para robustecer a proposição de uma agenda para estudos futuros. Coaduna-se com os esforços apresentados neste artigo a patente escassez de pesquisas brasileiras sobre a internacionalização de empresas. Em consulta ao sítio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq),

realizada em janeiro de 2011, foram evidenciados apenas 6 grupos de pesquisa que registraram o termo “internacionalização” como palavra-chave da linha de pesquisa. Destes, apenas 3 são da área de administração

Por meio de revisão da produção científica sobre internacionalização, publicada em periódicos brasileiros e estrangeiros no período de janeiro de 2005 a abril de 2011, foi possível a seleção de 64 artigos que versassem diretamente sobre este construto, suscitando a análise do grau de destaque dispensado, nessa amostra, nas perspectivas dos estudos sobre os processos de internacionalização.

O levantamento bibliográfico foi efetuado nas bases de dados *Springer Link (Metapress)*, *Science Direct (Elsevier)*, *JSTOR Arts&Sciences*, *Cambridge Journals Online*, *Highwire Press*, *Oxford Journals*, *AcademicSearch Premier (EBSCO)*, *PsyArticles (APA)*, *SAGE Journals Online*, *Emerald Fulltext (Emerald)*, *Wiley Online Library*, *Gale Cengage Academic Onefile e Scielo*, acessadas por meio do portal de periódicos mantido pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). Justifica-se a seleção destas bases por três razões principais. Primeiramente, abrangem jornais estrangeiros de expressivo impacto na literatura indexada, tais como *Industrial and Corporate Change* e *Journal of Economic Geography*. Outrossim, contemplam publicações cujo foco é aspectos teóricos ou empíricos da inserção de empresas em mercados internacionais, como o *Journal of Asia Business Studies*, por exemplo. Por fim, periódicos nacionais de destaque da área de administração estão indexados na base *Scielo* – Revista de Administração Eletrônica, Revista de Administração Contemporânea, Revista de Administração Pública e *Brazilian Administration Review*, entre outros – possibilitando o cotejamento da produção científica nos cenários nacional e internacional.

As pesquisas foram feitas utilizando a palavra-chave internacionalização, bem como a expressão correspondente na língua inglesa. Os critérios adotados para a seleção dos artigos dentre aqueles recuperados pelo sistema de busca da CAPES foram: (a) publicação entre janeiro de 2005 e abril de 2011 e (b) abordagem da internacionalização em organizações. Analisou-se o resumo dos 194 arquivos retornados inicialmente pelo sistema de busca (no período almejado), selecionando-se apenas aqueles que eram alusivos à internacionalização de empresas. Assim, a amostra final foi reduzida a 55 artigos, sendo 26 nacionais e o restante constante de periódicos estrangeiros.

Este artigo contém, além desta introdução, mais quatro seções. Na seção seguinte discute-se o conceito de internacionalização de empresas. Na seção subsequente, realiza-se uma análise do estado da arte relacionado a esse conceito. A seguir, apresenta-se uma análise da produção e discute-se uma agenda de pesquisa sobre o tema. A seção derradeira é destinada a sintetizar os argumentos principais deste trabalho. A relevância deste texto repousa no fato de realizar uma discussão articulada de um conceito e do correspondente estado da arte, com a finalidade de oferecer propostas de investigação que visam ao enriquecimento da produção acadêmica a respeito de tema emergente e pouco explorado na literatura de administração.

O Conceito de Internacionalização de Empresas

Internacionalização pode ser entendida, de forma geral, como um sinônimo para a expansão geográfica das atividades econômicas de uma empresa para além das fronteiras nacionais de seu país de origem (RUZZIER; HISRICH; ANTONCIC; 2006), aumentando seu envolvimento em operações com países estrangeiros (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Este fenômeno, segundo Gjellerup (2000), gradualmente substituiu o imperialismo a partir da década de 1920, quando passou a ser o modelo dominante de interação transnacional entre economias de mercado.

Segundo Barreto e Rocha (2003), os estudos sobre as decisões que levam a processos de internacionalização de empresas seguem duas linhas distintas. A primeira, de cunho econômico, tende a interpretar processos decisórios de internacionalização como racionais e objetivos, centrados na alocação ótima de recursos, minimizando custos de transação ou visando à vantagem competitiva. A segunda linha, ainda segundo esses autores, detém maior subjetividade, assumindo uma ótica comportamental. Neste contexto, sobressai-se o pensamento dos teóricos da Escola de Uppsala,

segundo os quais a internacionalização não se daria em função da “alocação ótima de recursos entre diferentes países”, mas sim mediante um “processo incremental de ajustes de fatores da firma e de seu ambiente de mudança” (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 26).

O Modelo de Uppsala passou a ser conhecido como generalista e, dessa forma, aplicável a diferentes firmas em contextos variados (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Ademais, vários estudos subsequentes, conforme destacam Hilal e Hemais (2003), confirmaram os achados dos pesquisadores de Uppsala.

Contudo, o contexto de elaboração das teorias tradicionais de internacionalização difere significativamente do contemporâneo. Conforme Axinn e Matthyssens (2001, p. 437), a maioria das correntes teóricas teve sua raiz na organização e economia industriais, com desenvolvimento nas décadas de 1970 e 1980, “quando multinacionais americanas passaram a investir na Europa e quando pequenas e médias empresas européias começaram a exportar, em grande parte para países vizinhos”.

Dentre os fatores responsáveis por sensível impacto na mudança dos processos de internacionalização nas últimas décadas, Axinn e Matthyssens (2001) identificam a globalização de mercados, o aumento da participação do comércio de serviços no cenário internacional, o comércio eletrônico e a crescente pressão exercida por *stakeholders*. Em decorrência desses fatos, urge a necessidade de adaptação ou de criação de novas teorias que deem suporte à internacionalização da organização.

Neste escopo, há perspectivas mais atuais do fenômeno em pauta: redes de relacionamento (JOHANSON; VAHLNE, 1990), estudos de processos de internacionalização acelerados (PLÁ-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVEZ, 2006), internacionalização de organizações oriundas de mercados emergentes (WOOD et al., 2011). De forma geral, os esforços são concentrados em aclarar as possíveis estratégias de entrada em mercados estrangeiros (PRANGE; VERDIER, 2011), mas não se vislumbram explicações suficientes sobre a *performance* da empresa uma vez inserida em um novo contexto.

O estabelecimento de organizações em novos mercados exige a supressão de obstáculos relacionados, em grande medida, a diferenças culturais, impactando diretamente a sobrevivência da organização. As imposições emanadas do ambiente cultural, segundo Miroshnick (2002), são refletidas no comportamento gerencial – e, logicamente, em suas práticas de gestão. Ainda segundo essa autora, “estratégias, estruturas e tecnologias que são apropriadas em um contexto cultural podem levar à falência em outro” (2002, p. 524). Este fato impinge ao gestor lidar com a problemática das “relações entre organizações multiculturais e seus ambientes culturais” por meio de “percepção acurada, diagnóstico e adaptação apropriada”.

Ante o quadro exposto, apresenta-se, na seção seguinte, uma classificação dos estudos sobre a internacionalização de empresas. Apesar da manifesta lacuna da área de gestão internacional sobre os impactos culturais na escolha da estratégia de internacionalização (ARMAGAN; FERREIRA, 2005), não se olvida a possibilidade de fazer constar a perspectiva cultural como categoria da produção científica, indo ao encontro do objetivo deste trabalho. A definição das demais categorias seguiu as linhas principais inerentes à pesquisa da internacionalização: perspectiva econômica / de mercado e perspectiva comportamental. Ao passo que a primeira caracterizar-se-ia pela objetividade e pela análise da alocação e recursos, a última estaria em consonância com o pensamento da Escola de Uppsala ou, ainda, abrangeria competências e demais aspectos comportamentais de uma organização durante o processo de internacionalização, ainda que não incremental.

Características do Estado da Arte dos Estudos sobre Internacionalização de Empresas

Preliminarmente, é relevante registrar que a produção científica sobre internacionalização aparenta estar em crescimento no período selecionado – especialmente entre 2008 e 2011, conforme ilustrado no Gráfico 1. O indicador empregado para esta aferição é o número de artigos por ano recuperados na busca realizada.

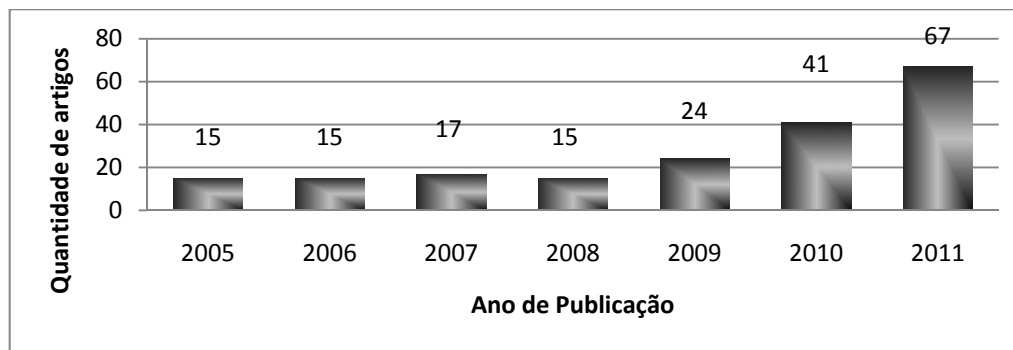


Gráfico 1. Número de artigos sobre internacionalização de empresas, publicados entre 2005 e 2011. Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se que o número de artigos publicados em 2011 foi contabilizado apenas até o mês de abril, o que denota que a que a tendência de crescimento salientada será não só perpetuada, mas também intensificada no corrente ano.

A análise dos artigos selecionados foi, num primeiro instante, segregada entre os publicados em periódicos brasileiros e estrangeiros. O objetivo é o cotejamento da produção científica nestes cenários, avaliando-se semelhanças e as eventuais singularidades.

No que diz respeito à amostra de artigos brasileiros (26 artigos), a distribuição da produção encontra-se eminentemente concentrada na Revista de Administração de Empresas (RAE), seguida da Revista de Administração Contemporânea (RAC), conforme se depreende da Tabela 1.

Periódico	RAE	RAC	RAUSP	São Paulo em Perspectiva	Outros
% artigos	34,6%	19,2%	7,7%	7,7%	30,8%

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

No que concerne à amostra de artigos estrangeiros (38 artigos), a distribuição da produção mostrou-se mais homogênea, denotando, entretanto, alguma concentração no periódico *Industrial and Corporate Change*, conforme registrado na Tabela 2.

Periódico	Industrial and Corporate Change	Journal of Economic Geography	International Marketing Review	Journal of Asia Business Studies	European Business Review	Journal of Small Business Management	Outros
% artigos	10,53%	7,89%	5,26%	5,26%	5,26%	5,26%	60,54%

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

Característica de destaque nos artigos estrangeiros é a vinculação de seus autores a instituições de pesquisa eminentemente da América do Norte (Estados Unidos e Canadá) e da Ásia (China e Hong Kong). Os percentuais desses artigos relativos a universidades provenientes dessas regiões são de 43,3% e 23,7%, respectivamente.

A classificação dos artigos de acordo com as perspectivas mencionadas previamente (econômica / de mercado, comportamental e cultural), relativas à ótica do estudo da internacionalização, mostrou-se satisfatória. Ademais, foi possível a categorização dos artigos situados nessas perspectivas, consoante a temática de pesquisa e de argumentação preponderantes. As categorias são relacionadas no Quadro 1.

Perspectiva	Tema	Número de artigos		
		Brasileiros	Estrangeiros	Total
Econômica	Impacto da internacionalização em determinada variável econômica	1	1	2
	Resultados econômicos da internacionalização do setor de P&D	2	0	2
	Retrato econômico de indústria	2	0	2
	Outros(vantagens econômicas dos mercados doméstico e estrangeiro, comparação de desempenho econômico entre firmas brasileiras e estrangeiras, relação entre internacionalização, forças de mercado e institucionalização de setor industrial etc.)	2	4	6
Comportamental	Competências organizacionais que suscitam a internacionalização	7	6	13
	Descrição de processo de internacionalização	2	0	2
	Estudo comparativo de processos de internacionalização	0	5	5
	Internacionalização de micro e pequenas empresas	0	4	4
	Proximidade cultural <i>versus</i> distância psíquica	2	1	3
	Outros(estratégias e compromissos relativos à internacionalização; críticas à Escola de Uppsala etc.)	6	5	11
Cultural	Influência da cultura nacional na internacionalização	1	7	8
	Impacto de diferenças culturais na organização	0	2	2
	Proximidade cultural <i>versus</i> distância psíquica	2	1	3
	Outros(providência de suporte social ao colaborador expatriado; cultura e educação corporativa internacional etc.)	1	3	4

Quadro 1. Distribuição da produção científica sobre internacionalização de empresas, por perspectiva e tema, na amostra selecionada. Fonte: Dados da pesquisa

Na perspectiva econômica, preponderaram abordagens dos aspectos transacionais e mercadológicos de investimentos diretos no exterior feitos por empresas ou por instituições financeiras (AMARAL; COUTINHO, 2010; GARCIA, 2005; GUEDES; 2006), bem como a alocação de recursos visando a uma vantagem competitiva (SCHWENS; STEINMETZ; KABST, 2010; HIRATUKA, 2005).

Inserida na perspectiva comportamental, identificam-se ao mesmo tempo artigos que analisam o modelo de Uppsala e sua evolução (MASSOTE; REZENDE; VERSIANI, 2010; DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007), como trabalhos que o criticam ou que salientam sua incompletude (PLA-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2007). Ainda nesta perspectiva, constam artigos que analisam as competências subjetivas necessárias a organizações envolvidas no processo de internacionalização: relacionamento matriz-subsidiária (REZENDE; VERSIANI, 2007), experiência internacional e modo de formação de estratégia (HONÓRIO, 2009a), ou demais aspectos dependentes da trajetória da empresa (FORTANIER; TULDER, 2009), entre outros. Ademais, através do cotejamento entre a produção científica brasileira e estrangeira, no que concerne à ótica

comportamental, é possível identificar-se uma maior ênfase da pesquisa brasileira nas competências organizacionais que suscitam a internacionalização, ao passo que no âmbito estrangeiro estudos comparativos de internacionalização entre países – usualmente Índia e China (ATHREYE; KAPUR, 2009; DUYSTERS et al., 2009; FORTANIER; TULDER, 2009; NIOSE; TSCHANG, 2009) – são recorrentes.

Por fim, a perspectiva cultural abarca discussões sobre a influência da cultura nacional em vários campos, a saber: nas práticas de gestão (IJOSE, 2010; HSIEH; TSAI, 2009; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; FAULCONBRIDGE, 2008), na escolha da estratégia de internacionalização (ARMAGAN; FERREIRA, 2005), nos próprios processos de internacionalização (CALZA; ALIANE; CANNAVALE, 2010), entre outros. Há, ainda, estudos diretos sobre a gestão transcultural em empreendimentos internacionalizados (JING; BING, 2010) e sobre a influência da cultura na educação corporativa internacional voltada para a área de negócios (BUDDE-SUNG, 2011).

Foram identificados trabalhos passíveis de classificação em mais de uma perspectiva. É o caso do artigo de Armagan e Ferreira (2005), que versa sobre a influência de políticas culturais em aspectos econômicos inerentes à alocação de recursos visando à exploração ou exploração. Na mesma situação enquadram-se os trabalhos de Garrido (2005), Guedes (2006) e Ruzzier, Hisrich e Antoncic (2006), entendidos como dotados de perspectivas ao mesmo tempo econômicas e comportamentais.

A classificação dos artigos de acordo com as perspectivas adotadas pode ser visualizada nas Figuras 1 e 2.

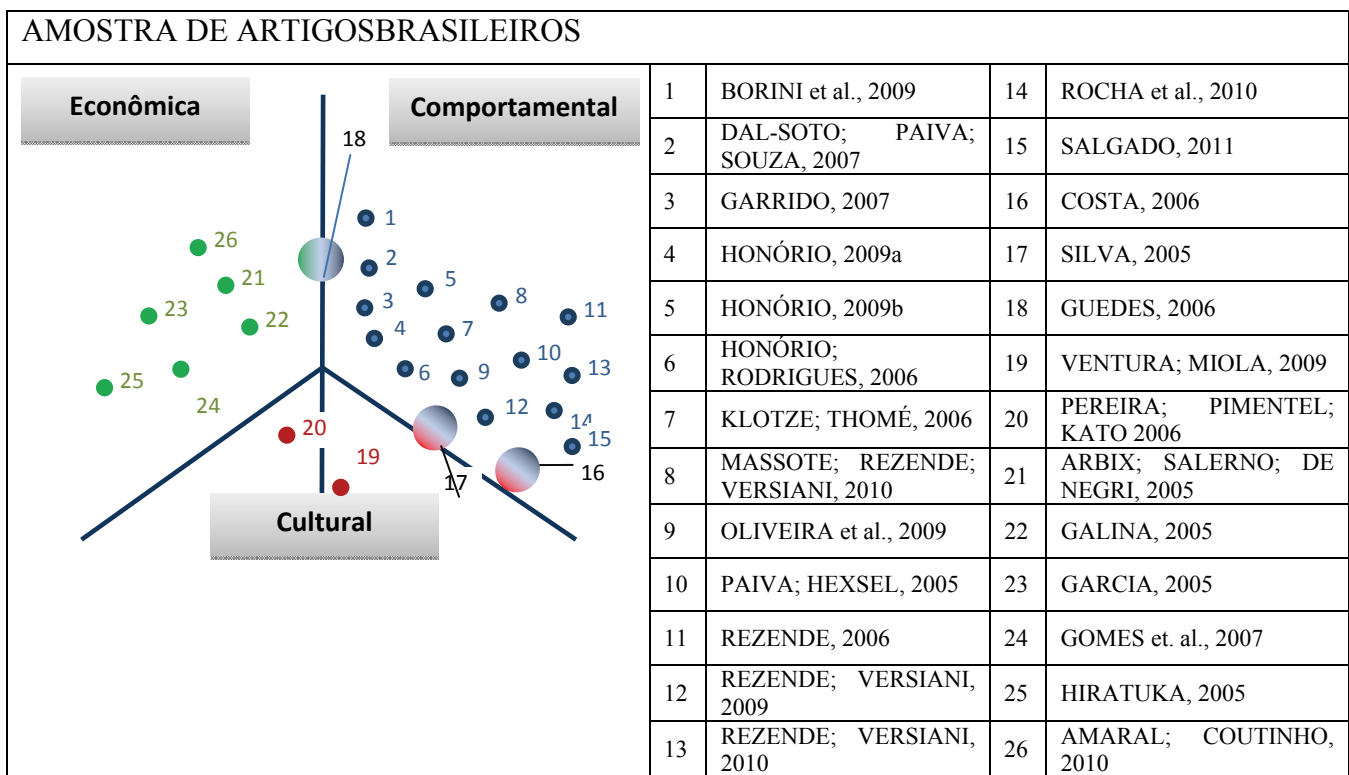


Figura 1. Classificação da produção científica brasileira sobre internacionalização de acordo com as perspectivas adotadas, na amostra selecionada. Fonte: Dados da pesquisa

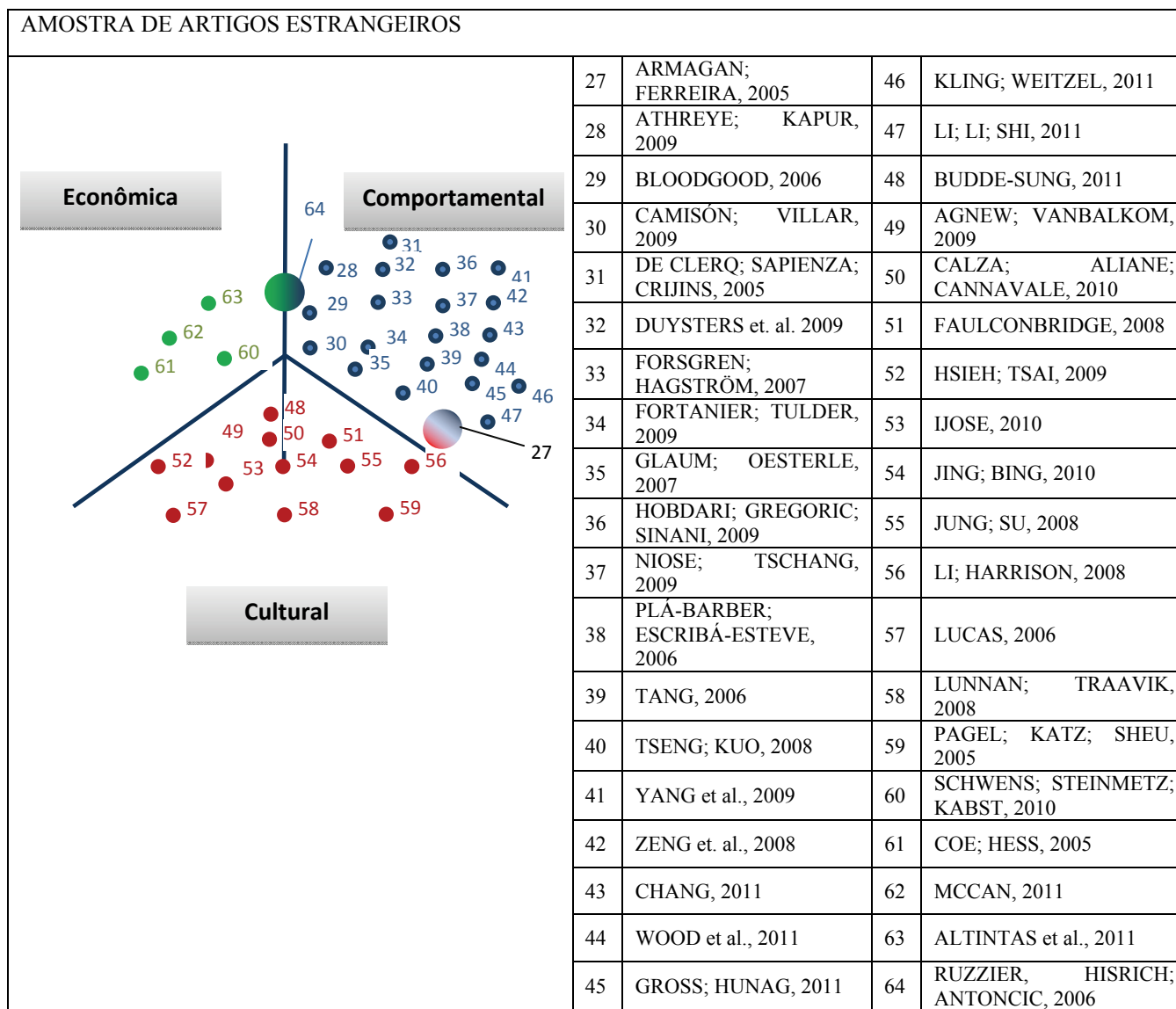


Figura 2. Classificação da produção científica internacional sobre internacionalização de acordo com as perspectivas adotadas, na amostra selecionada. Fonte: Dados da pesquisa

Sob ótica estritamente quantitativa, há duas diferenças significativas entre os cenários brasileiro e estrangeiro, conforme ilustrado nas Figuras 1 e 2. Primeiramente, a perspectiva econômica responde por 24,14% da produção científica brasileira, na amostra selecionada, ao passo que, em outros países, a participação desta perspectiva cai para 12,50%. A outra distinção é referente à perspectiva cultural: 13,79% nacionalmente e 32,50% em periódicos estrangeiros.

A semelhança entre os cenários fica por conta da perspectiva comportamental, responsável por 62,07% e 55,0% dos artigos selecionados no contexto brasileiro e estrangeiro, respectivamente.

Em que pese a maior atenção dispensada à perspectiva cultural em periódicos estrangeiros, a compilação do total de artigos selecionados revela que esta perspectiva ainda é preterida nos estudos sobre internacionalização, se comparada à perspectiva comportamental. Na amostra selecionada, os percentuais de artigos inseridos nas perspectivas comportamental, cultural e econômica foram 58,0%, 24,6% e 17,4%, respectivamente. Relevante é o fato do percentual de trabalhos incluídos na perspectiva cultural sobrepujar quantitativamente aqueles abarcados pela perspectiva econômica.

Agenda de Pesquisa

A diversidade dos temas constantes das perspectivas dos estudos sobre internacionalização, conforme relacionado no Quadro 1, implica a formação de uma ampla agenda de pesquisa.

Visando a otimizar a compilação da referida agenda, optou-se, neste trabalho, por agrupar as proposições de futuros estudos, nas perspectivas econômica, comportamental e cultural, em procedimento análogo ao conduzido na seção anterior. As contribuições decorrentes deste procedimento são a apresentação e a análise de uma agenda de pesquisa em pauta no estado da arte dos estudos sobre internacionalização.

Com relação à agenda de pesquisa econômica, Amaral (2010), ao analisar o setor bancário, ressalta a pertinência de se avaliar o impacto da esperada consolidação da estabilidade monetária e do equacionamento do déficit público nacional na *performance* de bancos estrangeiros. Para esse autor, a evolução econômica do mercado brasileiro implica o alcance de uma maior similaridade com mercados de origem de bancos internacionais, podendo viabilizar a utilização de suas vantagens globais. Transcendendo esta proposição, sugere-se um estudo longitudinal sobre o impacto da citada evolução no cotejamento dos desempenhos econômicos de empresas nacionais e internacionais concorrendo em uma mesma indústria.

Ainda sob a ótica econômica, Coe e Hess (2005) destacam a lacuna de conhecimento sobre as práticas econômicas das cadeias de suprimento das empresas que se internacionalizam em diferentes contextos nacionais. Segundo esses pesquisadores, há carência de estudos sobre potenciais respostas estratégicas e resistência de fornecedores em mercados emergentes e sobre o quanto as práticas econômicas são influenciadas pelo tipo de produto comercializado.

A agenda de pesquisa comportamental dispensa atenção à necessidade de maior conhecimento sobre as competências pessoais e organizacionais envolvidas no processo de internacionalização. É o caso da proposição de estudo das características dos gestores envolvidos neste fenômeno (PLÁ-BARBER; ESCRIBÁ-ESTEVE, 2006), da orientação empreendedora da organização rumo à internacionalização (DE CLERQ; SAPIENZA; CRIJINS, 2005) e do desenvolvimento das competências organizacionais nas empresas de destaque no cenário competitivo internacional (DAL-SOTO; PAIVA; SOUZA, 2007).

Outra vertente da agenda de pesquisa sob a ótica comportamental dedica-se à compreensão das características de desempenho das subsidiárias, seja especificamente sobre os processos de interdependência entre elas (REZENDE, 2006) ou sobre condutas autônomas com relação a suas matrizes (BORINI, 2009).

Presume-se a pertinência da inclusão de estudos de corte longitudinais na perspectiva comportamental. Tal argumento vai ao encontro da possibilidade de verificação se um determinado processo de internacionalização ocorre de maneira incremental, nos moldes da linha de pensamento da Escola de Uppsala, ou se ocorre de forma acelerada, conforme evidências empíricas levantadas por Plá-Barber e Escribá-Esteves (2006). Ainda, este tipo de estudo possibilita a caracterização, ao longo do tempo, da influência de fatores externos à organização em sua conduta rumo à internacionalização, conforme proposição de Yang et al. (2009).

Por fim, com relação à agenda de pesquisa segundo a perspectiva cultural, enfatiza-se sua relevância ante a carência de trabalhos identificados na amostra que promovam uma discussão direta sobre a relação entre internacionalização e cultura, em especial no que concerne às iniciativas nacionais.

A questão central da relação entre cultura e internacionalização situa-se no confronto entre as práticas de gestão do país de origem da organização e as práticas locais do novo contexto. Este fato suscita a proposição lógica da realização de pesquisas em empresas inseridas em um processo de internacionalização, com o objetivo de identificar a dinâmica de suas práticas frente a dimensões culturais nacionais inéditas, em consonância com o sugerido por Jung e Su (2008).

No entanto, mostra-se coerente adotar a mesma linha de ação com relação à pesquisa em empresas que se encontrem em processo de expansão dentro de um país marcado por fortes diferenças culturais regionais, como é o caso do Brasil. Em trabalho de Hofstede et. al. (2010) sobre culturas regionais dentro de um país, restou comprovado que uma medida de cultura desenvolvida para o nível nacional não se aplica satisfatoriamente ao nível regional. Desta forma, uma das hipóteses de pesquisa seria a relação direta entre o sucesso da transferência de práticas de gestão e a semelhança das dimensões culturais apresentadas entre regiões.

Avalia-se que a consideração da cultura regional como fator condicionante dos processos de expansão geográfica da organização – nacional ou internacionalmente – ainda é relegada a segundo plano. Os estudos sob a ótica cultural ainda limitam-se à consideração das dimensões culturais nacionais, usualmente as desenvolvidas por Hofstede (HSIEH; TSAI, 2009; IJOSE, 2010; JUNG; SU, 2008; LI; HARRISON, 2008; LUCAS, 2006 entre outros). Assim, denotam pertinência propostas de estudo como a elaborada por Pagell, Katz e Sheu (2005), referente à compreensão da influência de culturas regionais na tomada de decisão em processos de internacionalização.

Outro aspecto inserido na agenda de pesquisa cultural é decorrente de um ensaio teórico elaborado por Jing e Bing (2010). Para estes autores, a consciência sobre os possíveis óbices advindos do conflito entre culturas em um processo de internacionalização implica a possibilidade de elaboração e implementação de “estratégias de gestão transculturais” (2010, p. 54). As linhas de ação estendem-se desde a busca por uma forte integração entre culturas, passando pela manutenção de práticas organizacionais originais apenas no que tangem aos *core business* e indo até o rígido transplante da cultura da matriz à subsidiária. Estudos futuros sobre a eficácia das citadas estratégias transculturais revelarão a possibilidade de minimizarem-se, de forma voluntária, os eventuais impactos negativos da diversidade cultural na internacionalização.

De qualquer modo, soa como essencial a inclusão na agenda de pesquisa dos eventuais impactos da cultura local na *performance* da organização durante o processo de internacionalização. Corrobora com esta assertiva a pesquisa de Calza, Aliane e Cannavale (2010) sobre o impacto das diferenças culturais na internacionalização de firmas italianas na Argélia. Neste estudo, estes autores concluem que as firmas italianas de maior sucesso nesta empreitada foram aquelas que “se deram conta da importância da cultura local e preferiram envolver gestores locais a fim de evitar desentendimentos, mostrando respeito a costumes locais e sobrepujando barreiras linguísticas” (2010, p. 250).

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

A carência de estudos sobre internacionalização sob a ótica cultural, em especial no cenário brasileiro, perpetua aquilo que Miroshnick (2002) refere-se como a “cegueira cultural” dos gestores, usualmente incapazes de reconhecer a diversidade de contextos. Para esta autora, quando nos privamos de reconhecer a diversidade cultural, os vários atores passam a ser “projeções de nós mesmos” (2002, p. 527), limitando nossa habilidade de gestão.

Considerações Finais

A partir da taxonomia dos estudos sobre internacionalização de empresas nas perspectivas teóricas econômica, comportamental e cultural, evidencia-se, na amostra selecionada, a preponderância da abordagem comportamental sobre este fenômeno. Ainda, o contexto brasileiro apresenta maior interesse relativo pela ótica econômica, em detrimento da cultural. De qualquer modo, os esforços acadêmicos nacionais de pesquisa sobre a internacionalização de organizações ainda são tênues, conforme se depreende do número pouco significativo de grupos de pesquisa sobre este tema cadastrados no sítio do CNPq na internet.

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

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

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

Referência

- ALTINTAS, M. H.; VRONTIS, D.; KAUFMANN, H. R.; ALON, I. Internationalization, market forces and domestic sectoral institutionalization. **European Business Review**, v. 23, n. 2, p. 215-235, 2011.
- ARMAGAN, S.; FERREIRA, M. P. The impact of political culture on firm's choice of exploitation-exploration internationalization strategy. **International Journal of Cross Cultural Management**, v. 5, n. 3, p. 275-291, 2005.
- AGNEW, M.; VANBALKOM, W. D. Internationalization of the university: factors impacting cultural readiness for organizational change. **Intercultural Education**, v. 20, n. 5, p. 451-462, 2009.
- AMARAL, H. F.; COUTINHO, E. S. Abertura ao capital estrangeiro e desempenho no setor bancário brasileiro no período 2001/2005. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.
- ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. The impact of internationalization with a focus on technological innovation and Brazilian companies' exports. **Dados** (online), v. 48, n. 2, p. 395-442, 2005.
- ATHREYE, S.; KAPUR, S. The internationalization of Chinese and Indian Firms – trends, motivations and strategy. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 209-221, 2009.
- AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**, v. 19, n. 5, p. 436-449, 2002.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**, 1ª ed., Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BLOODGOOD, J. M. Venture adolescence: Internationalization and performance implications of maturation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 12, iss. 2, p. 67-85, 2006.
- BORINI, F. M.; FLEURY, T. L.; FLEURY, A. C. C.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. A relevância de subsidiárias para as multinacionais brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 253-265, 2009.
- BOURDIEU, P. **O Senso Prático**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2009.
- BUDDE-SUNG, A. E. K. The increasing internationalization of the international business classroom: Cultural and general considerations. **Business Horizons**, 2011, doi: 10.1016/j.bushor.2011.03.003.

- CALZA, F.; ALIANE, N.; CANNAVALE, C. Cross-cultural differences and Italian firms' internationalization in Algeria. **European Business Review**, v. 22, n. 2, p. 246-272, 2010.
- CAMISÓN, C.; VILLAR, A. Capabilities and propensity for cooperative internationalization. **International Marketing Review**, v. 26, iss. 2, p. 124-150, 2009.
- CHANG, J. The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs. **Competitiveness Review: An International Business Journal**, v. 21, n. 2, 2011.
- COE, N. M.; HESS, M. The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. **Journal of Economic Geography**, v. 5, n. 4, p. 449-473, 2005.
- COHEN, I. J. Teoria da Estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (orgs) **Teoria Social**. Hoje. São Paulo: UNESP, 1999.
- COSTA, C. G. Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 0, 2006.
- D'IRIBARNE, P. **La Logique d'Honneur**. Gestion des entreprises et traditions nationales. France: Editions du Seuil, 1989.
- _____. Práticas modernas de gestão inseridas nas culturas do terceiro mundo. **Civitas – Revista de Ciências Sociais**, v. 3, n. 2, p. 327-337, 2003.
- DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S. Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-atacadista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 3, 2007.
- DE CLERCQ, D.; SAPIENZA, J.; CRIJINS, H. The internationalization of small and medium-sized firms. **Small Business Economics**, v. 24, n. 4, p. 409-419, 2005.
- DUPUIS, J. P. Antropologia, Cultura e Organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, JF (org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**, v. 3, São Paulo: Atlas. 1996.
- DUYSTERS, G.; JACOB, J.; LEMMENS, C.; JINTIAN, Y. Internationalization and technological catching up of emerging multinationals: a comparative case study of China's Haier group. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 325-349, 2009.
- FAULCONBRIDGE, J. R. Negotiating cultures of work in transnational law firms. **Journal of Economic Geography**, v. 8, p. 487-517, 2008.
- FORSGREN, M.; HAGSTRÖM, P. Ignorant and impatient internationalization? The Uppsala model and internationalization patterns for Internet-related firms. **Critical perspectives on international business**, v. 3, n. 3, p. 291-305, 2007.
- FORTANIER, F.; TULDER, R. V. Internationalization trajectories – a cross-country comparison: are Chinese and Indian companies different? **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 223-247, 2009.
- GALINA, S. V. R. Internacionalização de atividades de P&D: participação de afiliadas brasileiras mensuradas por indicadores de C&T. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 2, p. 31-40, 2005.
- GARCIA, R. Internacionalização comercial e produtiva na indústria de cosméticos: desafios competitivos para empresas brasileiras. **Produção**, v. 15, n. 2, p. 158-171, 2005.
- GARRIDO, I. L. Orientação para o mercado externo: o refinamento de uma escala de mensuração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, 2007.
- GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**, New York : Basic Books, 1973.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GJELLERUP, P. SME support services in the face of globalisation. Concerted action seminar, opening address, Conference Proceedings, Danish Agency for Trade and Industry, Copenhagen, p. 16-28, 2000.
- GLAUM, M.; OESTERLE, M. J. **Management International Review**, v. 47, n. 3, p. 307-317, 2007.

- GOMES, R.; STRACHMAN, E.; PIERONI, J. P.; SILVA, A. O. Abertura comercial, internacionalização e competitividade: a indústria brasileira de máquinas têxteis após os anos 1990. **Economia e Sociedade**, v. 16, n. 3, p. 405-433, 2007.
- GROSS, M. J.; HUANG, S. Exploring the internationalisation prospects of a Chinese domestic hotel firm. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 23, n. 2, p. 262-274, 2011.
- GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem da diplomacia triangular. *Revista de Administração Pública* (online), v. 40, n. 3, p. 335-356, 2006.
- HILAL, A. ; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.
- HIRATUKA, C. Internacionalização de atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas transnacionais: análise da inserção das filiais brasileiras. **São Paulo em Perspectiva**, v. 19, n. 1, p. 105-114, 2005.
- HOBDARI, B.; GREGORIC, A.; SINANI, E. The role of firm ownership on internationalization: evidence from two transition economies. **Journal of Management and Governance**, out. 2009.
- HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.
- HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 162-175, 2009a.
- _____. Grau de internacionalização de empresas brasileiras de manufaturados e a influência de fatores organizacionais e estratégicos. **Revista de Administração Mackenzie** (online), v. 10, n. 4, p. 154-180, 2009b.
- HONÓRIO, L. C.; RODRIGUES, S. B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, edição especial, p. 86-98, 2006.
- HOFSTEDE, G.; HILAL, A. V. G.; MALVEZZI, S.; TANURE, B.; VINKEN, H. Comparing Regional Culture within a Country: Lessons from Brazil. **Journal of Cross-Cultural Psychology**, v. 41, n. 3, p. 336-352, 2010.
- HSIEH, A. T.; TSAI, C. W. Does national culture really matter? Hotel service perceptions by Taiwan and American tourists. **International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research**, v. 3, n. 1, p. 54-69, 2009.
- IJOSE, O. Culture and the Adoption of Practices: An Assessment of the U.S. Automotive Manufacturing Sector. **Journal of Business and Cultural Studies**, v. 2, p. 1-16, feb. 2010
- JING, S.; BING, X. A Study on Transnational Enterprise Faces Cultural Difference and Trans-Culture Management Under Economic Globalization Background. **Cross-Cultural Communication**, v. 6, n. 2, p. 48-56, 2010.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- _____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 23-32, 1990.
- JUNG, J.; SU, X. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. **The TQM Magazine**, v. 20, n. 6, 2008.
- KLING, G.; WEITZEL, U. The internationalization of Chinese companies: firm characteristics, industry effects and corporate governance. **Research in International Business and Finance**, 2011, doi: 10.1016/j.ribaf.2011.03.002

- KLOTZE, M. C.; THOMÉ, C. C. Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 41, n. 3, jul-set 2006.
- LI, J.; HARRISON, J. R. Corporate governance and national culture: a multi-country study. **Corporate Governance**, v. 8, n. 5, p. 607-621, 2008.
- LI, L.; LI, D.; SHI, W. Internationalization, internalization and the performance of US biopharmaceutical SMEs. **The Multinational Business Review**, v. 19, n. 1, p. 65-93, 2011.
- LUCAS, L. M. The role of culture on knowledge transfer: the case of multinational corporation. **The Learning Organization**, v. 13, n. 3, p. 257-275, 2006.
- LUNNAN, R.; TRAAVIK, L. E. M. Is the standardization of human resource practices perceived as fair across national cultures? The cases of China, Lithuania, and Norway. **Baltic Journal of Management**, v. 4, n. 2, p. 127-148, 2009
- MANGI, L. C. Neoinstitucionalism and the appropriation of Bourdieu's work: a critical assessment. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 323-336, jul-set 2009.
- MASSOTE, C. G.; REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. A dinâmica de relacionamentos nacionais e internacionais em processos de internacionalização: um estudo de caso de uma agência norte-americana de publicidade no mercado brasileiro. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 1, p. 61-79, jan-fev 2010.
- MCCAN, P. International business and economic geography: knowledge, time and transaction costs. **Journal of Economic Geography**, v. 11, p. 309-317, 2011.
- MIROSHNICK, V. Culture and international management: a review. **Journal of Management Development**, v. 21, n. 7, p. 521-544, 2002.
- NIOSE, J.; TSCHANG, F. T. The strategies of Chinese and Indian software multinationals: implications for internationalization theory. **Industrial and Corporate Change**, v. 18, n. 2, p. 269-294, 2009.
- OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P.; LUCIAN, R. Processo de formação de estratégias internacionais na fruticultura brasileira: uma abordagem integrada. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 7, n. 2, p. 295-313, 2009.
- PAIVA, E. L.; HEXSEL, A. E. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 73-95, out-dez 2005.
- PAGEL, M.; KATZ, J. P.; SHEU, C. The importance of national culture in operations management research. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 4, p. 371-394, 2005.
- PLA-BARBER, J.; ESCRIBÁ-ESTEVE, A. Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. **International Marketing Review**, v. 23, n. 3, p. 255-278, 2006.
- PEREIRA, N. A. F.; PIMENTEL, R.; KATO, H. T. Expatriação e estratégia internacional: o papel da família como fator de equilíbrio na atuação do expatriado. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 53-71, out-dez 2005.
- PRANGE, C.; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, 46, p. 126-133, 2011.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 5, n. 2, p. 243-263. 2002
- REZENDE, S. F. L. Multinationals and Interdependence in Internationalisation Processes. **Brazilian Administration Review**, v. 3, n. 1, p. 9-31, 2006.
- REZENDE, S. F. L.; VERSIANI, A. F. Revisitando a pesquisa sobre exportação: a contribuição do enfoque das trajetórias. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 3, jul-set 2009.

- _____ . Em direção a uma tipologia de processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, v. 50, n. 1, p. 24-36, 2010.
- ROCHA, A.; MELLO, R. C.; MACULAN, A. M. D.; PACHECO, H. F. Ivia: crescimento e internacionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1158-1170, 2010.
- RODRIGUES, A. L. Tensões entre econômico e social: uma proposta de análise à luz da Teoria da Estruturação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 37-50, 2008.
- RUZZIER, M.; HISRICH, R. D.; ANTONCIC, B. SME internationalization: past, present and future. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13, n. 4, p. 476-497, 2006.
- SALGADO, O. Barriers to the accomplishment of a subsidiary's strategic role: how location and corporate networks influence subsidiary performance. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 2, p. 261-282, 2011.
- SCHWENS, C.; STEINMETZ, H.; KABST, R. Growth and Internationalization: Renewable Energy and New Technology-Bases Firms. **InnovationandInternational Corporate Growth**, part I, p. 113-123, 2010.
- SILVA, J. R.A internacionalização de empresas portuguesas: a experiência brasileira. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 0, 2005.
- SOUZA, E. C. L.; CASTRO-LUCAS, C.; TORRES, C. V. Cultura, Práticas Sociais e Inovação: três conceitos associados. **Anais ...EnANPAD 2010, Rio de Janeiro: ANPAD**.
- TANG, Y. K. Managing the strengths of ties for internationalization: lessons from four rapidly internationalized Chinese SMEs. **Journal of Asia Business Studies**, v. 1, n. 1, p. 54-63, 2006.
- TROMPENAARS, F.; PRUD'HOMME, P. **Managing change across corporate cultures**. Chichester: Capstone Publishing, 2004
- TSENG, C. H., KUO, H. C. Internationalization and network strategies: Taiwanese firms foreign direct investment in China and the USA. **Journal of Asia Business Studies**, v. 3, n. 1, p. 23-32, 2008.
- VENTURA, D.; MIOLA, I. Z. Os efeitos da transnacionalização sobre a governança regional: o caso da conflituosa implantação da indústria de celulose no cone sul da América. **Contexto Internacional**, v. 31, n. 3, p. 391-427, set-dez 2009.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.
- WOOD, E.; KHAVUL, S.; PEREZ-NORDTVEDT, L.; PRAKHYA, S.; DABROWSKI, R. V.; ZHENG, C. Strategic Commitment and Timing of Internationalization from Emerging Markets: Evidence from China, India, Mexico, and South Africa. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n.2, p. 252-282, 2011.
- WHITTINGTON, R. Practice perspectives on strategy: unifying and developing a field. Proceedings of Annual **Meeting of Academy of Management**. Denver. 2002.
- YANG, X.; YI, J.; KANG, R.; KE, Y.A comparative analysis of the internationalization of Chinese and Japanese Firms. **Asia Pacific Journal of Management**, 26, p. 141-162, 2009.
- ZENG, S. X.; XIE, X. M.; TAM, C.M; WAN, T. W. Competitive priorities of manufacturing firms for internationalization: an empirical research. **Measuring Business Excellence**, v. 12, n. 3, p. 44-55, 2008.