

**COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS E INTERNACIONALIZAÇÃO  
DE EMPRESAS: um ensaio teórico**

**ORGANIZATIONAL COMPETENCES AND  
INTERNATIONALIZATION: a theoretical essay**

Cândida Barreto Galdino<sup>1</sup>

**RESUMO**

A internacionalização de empresas é um fenômeno em evolução que acompanha as dinâmicas do atual cenário internacional, advindas do processo de globalização. Tratando-se dos constantes desafios para que as empresas mantenham sua competitividade diante deste cenário, as competências organizacionais são citadas na literatura como importantes fontes de vantagem competitiva, o que ocasionou a produção de diversos estudos que investigam essa relação. Mesmo assim, pelo entendimento da complexidade do tema, ainda há muito a ser explorado. Dessa forma, este ensaio teórico tem como objetivo revisar as teorias de internacionalização e os estudos que a relacionam com as competências organizacionais com fins de provocar uma reflexão sobre o assunto e incentivar novas pesquisas para atender aspectos ainda não estudados profundamente. Através desta análise, verificou-se que a maioria dos estudos concentra-se em empresas de grande porte e com avançado grau de internacionalização. Empresas de pequeno porte, apesar de aumentarem sua participação no comércio internacional a cada ano, são praticamente ignoradas nos estudos que tratam desta temática, o que traz uma lacuna para a literatura que deve ser suprida em pesquisas futuras. Além disso, a relação das competências com o desenvolvimento estratégico internacional também merece maior atenção.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Competências organizacionais. Recursos.

**ABSTRACT**

The internationalization of firms is a phenomenon in evolution that follows the dynamic of the current international scenario arising from the globalization process. Considering the constant challenges for firms to maintain their competitiveness on this scenario, the organizational competences are mentioned in the literature as an important source of competitive advantage, which led to the production of various studies investigating this relationship. By understanding the complexity of the issue, there is much to be explored yet. This theoretical essay aims to review the theories of internationalization and studies that relate to the organizational competence, to make a reflection about the subject and encourage new researches to add aspects that haven't been deeply studied. Through this analysis, it was found that most of the studies concentrate in big companies with an advanced degree of internationalization. Small firms, despite increasing their participation in international trade every year, was practically ignored in these studies, which causes a gap to the literature that must be met in future researches. Moreover, the relationship between competences and strategic development also deserves greater attention.

**Keywords:** Internationalization. Organizational competences. Resources.

<sup>1</sup> Graduada no Curso Superior de Tecnologia em Comércio Exterior do IFRN, aluna do Mestrado Acadêmico em Administração da UFRN.

internacionalização de empresas, compreendida como a expansão das atividades da firma além de suas fronteiras nacionais, vem sendo tratada por diversas abordagens teóricas, as quais apresentam várias perspectivas deste fenômeno. Por isso, a internacionalização pode ser vista como um fenômeno complexo (HONÓRIO, 2006), e justifica sua relevância, dentre outros aspectos, pelo aumento do número de negócios internacionais e pelas constantes mudanças e inovações advindas do processo de globalização.

De acordo com o estudo da Sobeet (2012), de uma forma geral, as empresas do setor industrial são motivadas a realizar investimentos no exterior em busca do aumento de sua competitividade, ampliação da economia de escala e estabelecimento de plataformas de exportação. Entretanto, para alcançar estes objetivos vários desafios devem ser superados. Dificuldades de acesso a canais de distribuição e falta de conhecimento configuram as principais barreiras.

Os estudos sobre internacionalização de empresas brasileiras revelam que, comparado aos países desenvolvidos, o Brasil tem uma inserção internacional tímida, uma vez que a maioria das empresas nacionais ainda está nos estágios iniciais de internacionalização (BORINI et al, 2009; CYRINO, OLIVEIRA, BARCELLOS, 2009; KOVACS, 2009). Na busca pela competitividade e desempenho internacional, as firmas brasileiras que decidem realizar negócios além das fronteiras nacionais enfrentam desafios tanto referentes ao país de origem quanto ao cenário internacional. Escassez de recursos, deficiências logísticas, falta de orientação e conhecimento sobre o mercado estrangeiro são problemas frequentes que afetam a competitividade. O Brasil, mesmo diante do atual processo de globalização, é considerado um *late mover* e sua atuação em mercados internacionais ainda é muito limitada (FLEURY, FLEURY, 2005; CYRINO, OLIVEIRA, BARCELLOS, 2009; BORINI et al, 2009).

Nesse contexto, ganha destaque a discussão acerca da importância das competências organizacionais (compostas por recursos e capacidades), citadas na literatura como uma das condições fundamentais para o alcance da vantagem competitiva (BARNEY, HESTERLY, 2007). Estas competências tanto são necessárias para o início do processo de

internacionalização como são adquiridas e desenvolvidas conforme as empresas obtêm conhecimento (LU, BEAMISH, 2001).

A maioria das pesquisas enfatizam as principais competências envolvidas (e desenvolvidas) no processo de internacionalização, porém, muito além disto há questões que ainda podem ser exploradas, tais como a relação com o planejamento estratégico e ampliação do escopo da pesquisa.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é promover uma reflexão sobre as competências organizacionais e sua relação com o processo de internacionalização de empresas através de diversos estudos realizados sobre o tema. Aqui, busca-se apresentar as principais abordagens estudadas e evidenciar limitações na literatura existente como forma de propor e motivar novas pesquisas que preencham estas lacunas.

Também é objetivo deste trabalho realizar uma revisão das teorias de internacionalização de empresas bem como dos estudos que abordam as competências organizacionais como um fator significante para o desenvolvimento deste processo.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

---

A necessidade de comercialização entre países vem sendo registrada desde a década de 1960, entretanto, o campo teórico dos negócios internacionais ganhou status e relevância ao longo dos anos 1980 e 1990 devido, principalmente, ao crescimento da economia global (GUEDES, 2009).

O processo de globalização possibilitou uma maior integração entre as economias mundiais, modificando a forma de atuação e trazendo novos desafios para as empresas manterem-se competitivas. Diante das transformações no cenário econômico mundial as empresas passaram a adotar estratégias diferenciadas, entre elas a decisão pelo processo de internacionalização. Como tal entende-se a expansão das atividades da firma além de suas fronteiras nacionais, entretanto é importante destacar que este conceito não limita-se apenas a operações comerciais fora do mercado doméstico. Importações, licenciamento e transferência de tecnologia, por exemplo, também constituem importantes formas de ingresso no comércio internacional (MELSOHN, 2006).

Na literatura de negócios internacionais o processo de internacionalização de empresas normalmente é explicado dentro de duas linhas de pesquisas: teorias comportamentais e econômicas (HEMAIS, 2004). Embora normalmente estas perspectivas sejam tratadas individualmente ou até mesmo de forma antagônica, deve-se ressaltar que a internacionalização também ocorre diversas vezes como resultado da integração destas abordagens (FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009).

A Teoria de Uppsala, uma das mais difundidas na perspectiva comportamental, defende que as empresas se internacionalizam de maneira gradual e incremental conforme obtêm aprendizado sobre o mercado estrangeiro, ressaltando a importância das redes de relacionamento e a experiência internacional como principais fatores para a escolha e desenvolvimento da estratégia (JOHANSON, WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON, VAHLNE, 1977, 1990). Entretanto, a complexidade do tema vem ao longo do tempo trazendo maiores questionamentos aos pesquisadores devido ao cenário contingencial dos negócios internacionais, ambiente que tem oportunizado a criação de novas competências organizacionais e estratégicas. Posteriormente, Johanson e Vahlne (2009) revisaram o modelo de Uppsala, englobando a visão do ambiente de negócios como uma rede de relacionamentos. Observando as mudanças ocorridas no mercado internacional desde a publicação do modelo, em 1977, os autores sugerem que o mercado é como uma rede de relacionamentos no qual as firmas estão ligadas umas as outras. Assim, a inserção da empresa em uma rede de relacionamentos relevante é necessária para o sucesso internacional.

A explicação da internacionalização como um fenômeno gradual também passou a ser insuficiente para explicar firmas que produzem bens e serviços em escala global desde seu nascimento, as empresas nascidas globais. Estas firmas normalmente são pequenas (PERSINGER, CIVI, VOSTINA, 2007) e possuem recursos limitados e extensivos em conhecimento (OVIATT, MCDOUGALL, 1994; KNIGHT, CAVUSGIL, 2004). Estes achados evidenciam que, muito além dos recursos tangíveis, a inovação, o conhecimento e as capacidades gerenciais podem ser definitivos para a inserção da firma no comércio internacional.

Na perspectiva econômica, uma das teorias mais abordadas é o Paradigma Eclético apresentado por Dunning (1998), que busca identificar os fatores que influenciam a ação e

produção da firma no exterior de forma que esta possa ter vantagem diferencial sobre seus concorrentes (HEMAIS, 2005). Em linhas gerais, a motivação para o comprometimento da firma com o mercado estrangeiro está ligada a interesses econômicos ao identificar vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização (ownership, location, internalization – OLI), que compõem o chamado paradigma eclético de Dunning (DUNNING, 1998).

As vantagens de propriedade são fatores específicos da firma relacionados à posse de recursos intangíveis, por exemplo, capacidades gerenciais que aplicadas podem dar competitividade ao país no exterior. Vantagens de propriedade também podem ser adquiridas e desenvolvidas podendo ser exemplificadas nesse caso como propriedades de tecnologia e marcas, maior acesso à informação, insumo, e capacidade para pesquisar e desenvolver novos produtos.

As vantagens de localização propostas pelo paradigma podem ser explicadas quando o investimento em outro país oferece melhores condições de produção e um mercado mais favorável, por exemplo, pela proximidade de matérias primas (MARCENES, 2009). Em outras palavras, a firma deve avaliar onde será mais vantajoso aplicar seus recursos: em seu próprio país ou em um mercado estrangeiro. Para isso, fatores como preço, produtividade, infraestrutura, governo, e aspectos relacionados à “distância psíquica” devem ser considerados.

As vantagens de internalização, por sua vez, dependem das vantagens de propriedade, pois de acordo com elas a empresa irá decidir se deve explorar as vantagens ela mesma ou outras firmas, através de contratos de licenciamento, por exemplo (MARCENES, 2009). Observa-se que, quanto maiores forem as vantagens de propriedade, maiores serão os incentivos para que as empresas explorem os recursos através delas mesmos.

Com base nessas teorias, nota-se que o fenômeno internacionalização tem evoluído conceitualmente, de maneira incremental, desde os primeiros estudos na década de 1960 e permanece em evolução acompanhando a dinâmica do mercado na realidade atual. As empresas, por sua vez, deparam-se diariamente com os desafios deste cenário contingencial e buscam adaptar-se para acompanhar estas evoluções. Nesse contexto, as competências organizacionais (e o seu desenvolvimento) ganham destaque.

O processo de formação estratégica, tanto deliberado quanto emergente (MINTZBERG, WATERS, 1985) é fortemente influenciado pelas capacidades e recursos que a empresa possui, sejam eles tangíveis ou intangíveis (PENROSE, 1959). Toda empresa pode ser vista como um portfólio de recursos e estes devem ser questionados na elaboração de suas estratégias de forma a permitir ou ampliar a vantagem competitiva e definir seu modo de atuação no mercado estrangeiro (OLIVEIRA, MORAES, KOVACS, 2009). Para Barney e Hesterly (2007) a posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar, alinhados aos objetivos estratégicos da organização, resultam em maior vantagem competitiva. Juntos, recursos e capacidades criam as competências organizacionais (MILLS et al., 2002).

Na literatura existente sobre o assunto, as competências organizacionais tanto são necessárias para o início do processo de internacionalização como são adquiridas e desenvolvidas conforme as empresas obtêm conhecimento (LU, BEAMISH, 2001). Dessa forma, firmas que objetivam evoluir no mercado estrangeiro devem analisar e desenvolver competências específicas e estas devem ser alinhadas com os seus objetivos estratégicos (FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009).

Na perspectiva da visão baseada em recursos, para determinar a competitividade de um recurso ou capacidade devem ser consideradas as seguintes características: valor (quando os recursos permitem que a empresa explore uma oportunidade externa ou que tenha capacidade para neutralizar uma ameaça externa), raridade (se outras empresas não o utilizarem, ou for pouco utilizado) e imitabilidade (uma empresa que consegue inovar criando um recurso que seja custoso ou difícil de ser imitado pelos outros concorrentes, certamente possuirá maior vantagem competitiva). Caso estas características não sejam atendidas, perde-se a competitividade (BARNEY, HESTERLY, 2007).

A importância das competências organizacionais também foi ressaltada no trabalho de Porter (1989). Para o autor, a vantagem competitiva internacional é influenciada por características nacionais através das condições dos fatores, condições da demanda, indústrias correlatas e de apoio, e estratégia, estrutura e rivalidade. Entretanto, apenas estes fatores não explicam o sucesso, pois empresas prosperam e fracassam em um mesmo

país. Nem todas elas têm competência e recursos iguais nem exploram o ambiente nacional com a mesma eficiência (PORTER, 1989, p.88).

Diante de um contexto competitivo e em constante mudança, as empresas que buscam competitividade devem manter suas competências organizacionais alinhadas aos objetivos estratégicos, bem como desenvolver e renovar suas capacidades organizacionais (base das competências organizacionais). Para isso, é necessário que estas capacidades sejam dinâmicas. Conforme Mills et al (2002), capacidades dinâmicas refere-se a capacidade da firma em adaptar suas competências ao longo do tempo.

Floriani, Borini e Fleury (2009) ao investigarem as capacidades dinâmicas desenvolvidas pela empresa Weg em seu processo de internacionalização, evidenciaram a importância do desenvolvimento destas capacidades para a sustentação da vantagem competitiva.

Hexsel (2003), ao estudar os fatores determinantes do sucesso da Marcopolo no mercado mundial à luz da visão baseada em recursos, identificou que a formação de recursos e capacidades envolvidos neste processo e a capacidade de aprender da empresa enquadraram-se no conceito de capacidades dinâmicas.

Dal-Soto, Paiva e Souza (2007) analisaram a internacionalização de duas empresas da cadeia coureiro-calçadista identificando a utilização de recursos envolvidos neste processo. O conceito de competência organizacional neste caso estabeleceu relação entre os recursos e competitividade internacional. Na exposição dos resultados, os autores encontraram que uma combinação de competências internacionais foi utilizada e que estas foram desenvolvidas gradualmente conforme o processo de aprendizagem, assim como propõe a teoria de Uppsala.

Chevarria e Vieira (2007) selecionaram como objeto de estudo duas grandes multinacionais brasileiras, a Gerdau e a Petrobrás, e identificaram diferentes competências associadas a cada uma delas. A Petrobrás demonstrou competência em exploração de águas profundas, principalmente pela posse de tecnologia. Já a Gerdau apresentou competências na gestão e transferência de conhecimento.

Estes estudos permitem observar como o tema internacionalização de empresas e competências organizacionais vêm sendo abordado onde nota-se principalmente a importância dos recursos e do aprendizado adquirido. No entanto, mais pesquisas nesta

temática devem aderir forças para ampliar este campo de estudo de maneira a trazer resultados mais ambiciosos, uma vez que a realidade está em constante mudança.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

---

Observando a literatura existente sobre o tema, nota-se a necessidade de realização de estudos com ênfase nas competências organizacionais (compreendidas como um conjunto de recursos e capacidades) e sua relação com o desenvolvimento estratégico internacional. As pesquisas realizadas no cenário nacional acerca das competências organizacionais de firmas inseridas no ambiente de negócios internacionais normalmente estão voltadas para empresas de grande porte e nos estágios mais avançados de internacionalização (HEXSEL, 2003; CHEVARRIA, VIEIRA, 2007; FLORIANI, BORINI, FLEURY, 2009). A maioria destes estudos utiliza como método o estudo de caso. As competências organizacionais normalmente são associadas ao grau de internacionalização da firma (HONÓRIO, 2009); ao desempenho internacional (FLORIANI, 2010) e à vantagem competitiva, principalmente quando relacionadas aos recursos que a firma detém e adquire.

Sobre os estudos analisados, foi observado também que no cenário nacional a maioria das empresas de grande porte estudadas está localizada na região sul e sudeste. Empresas de pequeno porte e localizadas em outras regiões geográficas são praticamente ignoradas, apesar de que, de acordo com um estudo da Apex (2015), mais micro, pequenas e médias empresas (PME's) brasileiras estão colocando seus produtos no mercado internacional. Até agosto de 2015, o número de micro companhias brasileiras que negociaram mercadorias para o exterior chegou a 2.036.

Outro ponto observado é que a internacionalização “para dentro” (por exemplo, atividades de importação) foi pouco considerada, embora exista na literatura a compreensão de que o processo de internacionalização vai além da movimentação de bens e fatores, mas que também engloba questões de adaptação da firma em todos os níveis de competição internacional (MELSOHN, 2006).

Ainda, cabe também maior investigação acerca da relação entre as competências e o desenvolvimento de estratégias internacionais. Como visto na literatura, as competências

variam conforme as especificidades de cada empresa e a maneira como as estratégias são determinadas e conduzidas.

Dessa forma, apesar dos diversos estudos publicados sobre o assunto, percebe-se a necessidade de ampliar as pesquisas com foco nas competências organizacionais na internacionalização e seus vínculos com o processo estratégico.

Por tudo isto, este estudo buscou contribuir no meio acadêmico como uma breve exposição da bibliografia recente bem como propor que o tema seja aprofundado como forma de oferecer aos gestores e empreendedores envolvidos, ou que pretendem envolver-se, em atividades internacionais uma perspectiva do processo e proporcionar uma maior reflexão sobre as capacidades internas e as decisões estratégicas.

## REFERÊNCIAS

---

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

BRASIL. APEX. **Exportações de pequenas e médias empresas crescem 13,4% e alcançam US\$ 1,9 bi**. 2015. Disponível em: < <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/10/empresas-pequenas-e-medias-exportaram-us-1-9-bi-ate-agosto-diz-apex-brasil> >. Acesso em: 13 mar. 2016.

BORINI ET AL. Performance e internacionalização das empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. M. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 6, p. 111-125.

CESAR, A. M. R. V. C. Método do Estudo de Caso (Case Studies) ou Método do Caso (Teaching Cases)? Uma análise dos dois métodos no Ensino e Pesquisa em Administração. **Revista Eletrônica Mackenzie de Casos**, São Paulo, v. 1, n. 1, 2005. Disponível em: < [http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul\\_dez\\_05/06.pdf](http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf) >. Acesso em: 02 nov. 2015.

CHEVARRIA, D. G.; VIEIRA, L. M. Uma análise do Investimento Direto Externo da Gerdau e Petrobras como função de Vantagens Específicas. Enanpad, Rio de Janeiro, 2007.

CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JÚNIOR, M. M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 5, p. 93-109.

DAL-SOTO, F.; PAIVA, E. L.; SOUZA, Y. S., Análise de Competências Organizacionais na Internacionalização de Empresas da Cadeia Coureiro-Calçadista. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, Vol. 40, No. 3, p. 40-52, 2007.

DUNNING, J. Location and the multinational enterprise: a neglected factor, **Journal of International Business Studies**, 29 (1), 45-66, 1998.

FLEURY, A. F; FLEURY, M. T. L. Competitiveness, competences and corporate strategies: Brazil and China catching up in the global economy. **Workshop MINDS** - Multidisciplinary International Network on Development and Strategies, BNDES, Rio de Janeiro, jan. 2005.

FLORIANI, D. E.; BORINI, F. M.; FLEURY, M. T. L. O Processo de Internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 33, p. 367-382, 2009.

FLORIANI, D. E. **O Grau de Internacionalização, as Competências e o Desempenho da PME Brasileira**. 2010. 301f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

FOWLER JUNIOR, F. J. **Pesquisa de levantamento**. 4. ed. Porto Alegre: Penso, 2011.

GUEDES, A. L. Negócios internacionais e gestão internacional: Evolução do campo teórico. In: OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. **Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global**. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 1, p. 23-37.

HEMAIS, C. A. (Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEXEL, A. E. O Sucesso Internacional da Marcopolo: Uma Visão com Base em Recursos. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 10, n. 4, 2004.

HONÓRIO, L. C. **A internacionalização sob o foco de múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. 2006. 274f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte.

HONÓRIO, L. C. Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p.162-175, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24, 1990.

JOHANSON, J., & VAHLNE, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 40, 1411-1431.

KNIGHT, G. A.; CAVUSGIL, S. T. (2004), "Innovation, Organizational Capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, 35 (2), pp, 124-141.

KOVACS, E. P. **O processo de internacionalização de empresas nordestinas**: proposição de um framework. 2009. 393f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2009.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 565-586, 2001.

MARCENES, L. H. **Estratégias de internacionalização**: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras. 2009. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

MELSOHN, M. C. M. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas brasileiras**. 2006. 109f. Dissertação (Mestrado em Administração) - FGV. São Paulo, 2006.

MILLS, J. et al. **Competing through competences**. Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; WATERS. J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257-272, Jul/Set. 1985.

OLIVEIRA, B. R. B.; MORAES, W. F. A.; KOVACS, Erica Piros. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Multinacionais Brasileiras**: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. São Paulo: Bookman, 2009. Cap. 3, p. 59-73.

OVIATT, B.M.; MCDOUGALL, P.P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25/1, 45-64, 1994.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PERSINGER, E.S., CIVI, E. & VOSTINA, S.W. "The born global entrepreneur in emerging economies", **International Business and Economics Research Journal**, Vol.6 No. 3, pp. 73-82, 2007.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva Das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOBEET (Brasil). **Internacionalização das Empresas brasileiras**: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. 2012. Disponível em: < [www.sobeet.org.br/carta/SOBEET\\_CNI.pdf](http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET_CNI.pdf) >. Acesso em: 01 out. 2015.