



A INTERNACIONALIZAÇÃO NO DECORRER DOS ÚLTIMOS 10 ANOS

MOREIRA, Sandro da Luz¹; TAVARES, Carlos Eduardo Moreira²; DAL-SOTO, Fabio³, ALVES, Juliano Nunes⁴

Resumo: O objetivo deste trabalho é identificar a internacionalização através de alguns construtos principais: Conhecimento, tecnologia, inovação, gestão, desempenho, governança, aspectos sociais e redes. Dessa forma, busca-se verificar a agenda da pesquisa atual estabelecida por diversas publicações em periódicos internacionais (196 periódicos) sobre os construtos. Esses periódicos foram extraídos do *Isi Web Of Science*. Foram avaliados, primeiramente, os títulos e resumos de todos os artigos publicados e, posteriormente, agrupados os autores e os temas de pesquisa para com isso determinar onde estão os principais pesquisadores e se o tema recebeu maior atenção no decorrer dos últimos 10 anos e qual possibilidade de futuros estudos sobre o tema.

Palavras-Chave: estado da arte. Internacionalização. *isi web of science*.

Abstract : The objective of this work is to identify the internationalization through some major constructs: Knowledge, technology, innovation, management, performance, governance, social and networking. Thus, we seek to verify the current research agenda established by several publications in international journals (196 journals) on the constructs. These journals were extracted from *Isi Web Of Science*. Were assessed, first, the titles and abstracts of all articles published and subsequently grouped authors and research themes to it to determine where the main researchers and whether the subject has received increased attention over the last 10 years and which possibility for future studies on the topic.

Key Words: state of the art. internationalization. *Isi web of science*

¹ Sandro da Luz Moreira, Graduando em Administração, Universidade de Cruz Alta, sandromoreira_rs@hotmail.com

² Ms. Carlos Eduardo Moreira Tavares, Professor Universidade de Cruz Alta, etavares@unicruz.edu.br

³ Ms. Fabio Dal-Soto, Professor Universidade de Cruz Alta, fsoto@unicruz.edu.br

⁴ Ms. Juliano Nunes Alves, Professor Universidade de Cruz Alta, admjuliano@yahoo.com.br

Introdução

O Estado da Arte é uma das partes mais importantes de todo trabalho científico, uma vez que faz referência ao que já se tem descoberto sobre o assunto pesquisado, evitando que se perca tempo com investigações desnecessárias. Além disso, auxilia na melhoria e desenvolvimento de novos postulados, conceitos e paradigmas.

O presente estado da arte busca explorar os avanços e tendências sobre a internacionalização publicados nos últimos 10 anos em periódicos internacionais, partindo de alguns pressupostos sobre a definição de internacionalização onde a qual não pode ser vista apenas como um processo de “progressão crescente”, mas como um fenômeno com retrocessos, em que as empresa se podem deixar de ser internacionalizadas, quer deixando de trabalhar um produto quer desistindo do investimento direto estrangeiro e voltando a modalidade de exportação quer reduzindo (ou cessando) as suas atividades internacionais (DIAS, 2007).

Dessa forma, algumas motivações para internacionalização apresentados por Czinkota et al. (1999) e Dias (2007) apontam um conjunto de onze fatores, que agrupam em motivações proativas (aqui se incluem as vantagens em termos de lucros, de tecnologia, os produtos únicos, a informação exclusiva, o compromisso da gestão, os benefícios fiscais e as economias de escala) e motivações reativas (que contemplam as pressões da concorrência, o excesso da capacidade produtiva, a saturação do mercado doméstico e a proximidade de clientes e portos de desembarque).

Além disso, importante também é definir de que forma a empresa vai realizar sua internacionalização e nesse sentido Agarwal e Ramaswami (1992), afirmam que a escolha do modo com o qual uma empresa deseja se internacionalizar deve ser analisado com cautela e uma vez que os movimentos de internacionalização requerem comprometimento de recursos, uma escolha mal feita pode acarretar perda de tempo e dinheiro para as empresas.

Nesse estudo pretende-se verificar como foi a atenção dada ao tema internacionalização pelo meio acadêmico nos últimos 10 anos e com isso proporcionar parâmetros para que os pesquisadores possam avançar nos

estudos e com isso aprimorar os processos e a eficiência no processo de internacionalização.

A seguir o presente estudo apresenta o referencial teórico onde abordará especialmente definições e os dois modelos de internacionalização mais utilizados e identificados na análise das publicações realizadas nos periódicos. Seguido do método com a forma que foi operacionalizada esse estudo bem como resultados e principais considerações a respeito desses 10 anos de estudos em internacionalização.

REFERENCIAL TEÓRICO

Internacionalização

No contexto competitivo das organizações, observa-se um cenário caracterizado por rápidas e profundas mudanças, onde a partir da abertura da economia brasileira na década de 90, é possível verificar um crescente movimento de internacionalização de empresas brasileiras. A competição migrou do nível local ou doméstico para o âmbito mundial (KINDL CUNHA, 2009).

Dias, 2007 aborda que o processo de internacionalização evolui ao nível da aquisição crescente de conhecimento pela empresa acerca dos mercados externos e das operações, bem como da afetação crescente de recursos da empresa aos mercados (JOHANSON & VAHLNE, 1990). Os obstáculos à internacionalização (falta de conhecimento e de recursos) são reduzidos através de processo de tomada de decisão incrementais (LUOSTARINEN, 1990), à custa do conhecimento adquirido (JOHANSON & WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). O resultado de uma decisão é um input para as decisões seguintes (JOHANSON & VAHLNE, 1990), o que faz com que este seja um processo de dinâmico (HADJIKHANI, 1997).

Entre as diversas definições de internacionalização, podem ser destacadas as apresentadas no Quadro 1.

Autor	Teoria	Característica
Calof e Beamish (1995)	que referem que a internacionalização é o processo de adaptação das operações da empresa (estratégia, estrutura, recursos, ...) aos ambientes internacionais;	Adaptação Estratégica
Meyer (1996)	que define a internacionalização como o processo pelo qual uma empresa incrementa o nível das suas atividades de valor acrescentado fora do país de origem.	Incremental
Freire (1997)	que considera que a internacionalização de uma empresa consiste na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional.	Expansão

Quadro 1 – Definições Internacionalização

Fonte: Elaborado pelos autores

O processo de internacionalização pode ser entendido como o processo de envolvimento em operações internacionais (WELCH & LUOSTARINEN, 1988). Também pode ser definido como o processo no qual a empresa gradualmente aumenta seu envolvimento internacional (JOHANSON & VAHLNE, 1977). Entretanto, Benito e Gripsrud (1992); Anderson (2000) e Andersen e Buvik (2002) esclarecem que existem várias teorias sobre internacionalização apresentadas na literatura e que, para melhor compreendê-las, é possível dividi-las em duas correntes de pesquisa: a perspectiva econômica e a comportamental (KINDL CUNHA, 2009).

Abordagem Econômica da Internacionalização

Para a abordagem econômica, um dos primeiros autores que avaliou estas diferentes modalidades de entrada foi Hymer (1960), que analisou as diferenças entre o investimento em portfolio e o investimento estrangeiro direto. A diferença entre o investimento em portfólio e o investimento direto é basicamente o controle sobre a empresa que recebe o investimento estrangeiro. O que define a escolha de uma ou outra modalidade é uma combinação das taxas de retorno esperadas com os investimentos e a demanda por controle sobre os investimentos realizados (HYMER, 1960).

Agarwal e Ramaswami (1992) sugerem que a escolha da modalidade de entrada deve ser baseada em risco, em retorno esperado, em disponibilidade de recursos e controle. A disponibilidade de recursos deve contemplar não somente os recursos financeiros, mas também as habilidades gerenciais para atuar em um mercado estrangeiro. O controle se refere à possibilidade de melhor alocar os recursos de modo a buscar a maximização do retorno.

Abordagem Comportamental da Internacionalização

O Modelo de Uppsala considera a internacionalização como um processo gradual, em que a empresa aumenta paulatinamente o seu envolvimento internacional. São consideradas as seguintes etapas: 1) inexistência de atividades regulares de exportação (exportação direta); 2) exportação através de agentes (exportação indireta); 3) estabelecimento de subsidiárias de vendas locais; 4) estabelecimento de subsidiárias de produção local (DIAS, 2007).

Esse modelo de internacionalização foi desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul, (1975) e Johanson e Vahlne, (1977) e explica a internacionalização como um processo de aprendizagem em que a empresa investe seus recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre um determinado mercado internacional de maneira incremental (SALVADOR, PORTO & PESSOA, 2009; JUNIOR, 2010).

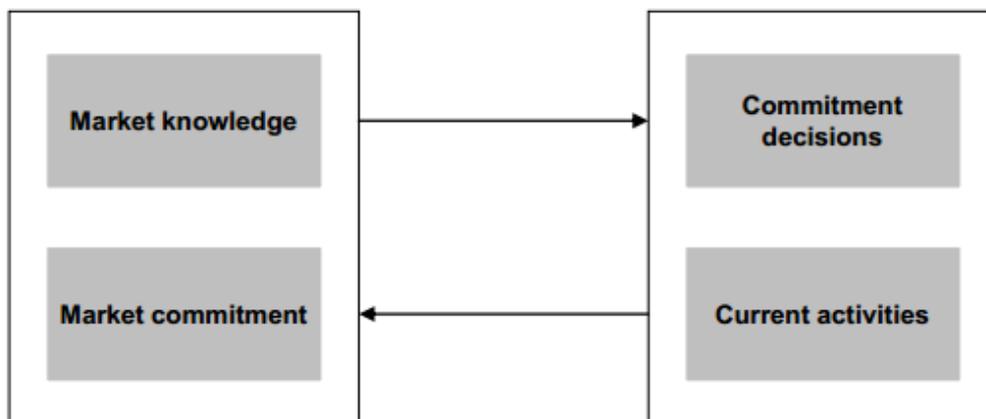


Figura 1 - Mecanismo básico de internacionalização

Fonte: Johanson e Vahlne, (1977)

Por fim, Takano (2009, p.21) defende que uma empresa que deseja internacionalizar suas operações pode se utilizar de análises provenientes tanto das abordagens econômicas quanto behavioristas para a tomada de decisões. Outra perspectiva é que, tendo ciência destas duas abordagens, a empresa pode adaptar a análise a ser utilizada e explorar melhores práticas conforme a situação.

Metodologia e/ou Material e Métodos

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste artigo será de pesquisa bibliográfica com objetivo descritivo, a fim de proporcionar maior familiaridade com o problema, aprimorando as concepções já existentes (GIL, 1999). Trata-se de uma pesquisa teórica quanto a sua natureza e bibliográfica quanto aos procedimentos técnicos. Consiste basicamente de identificar na base de dado o ISI Thompson (Web of Science) o estado que se encontra os estudos sobre internacionalização, além disso, apresentar bibliométricamente no decorrer dos últimos anos o quanto evoluiu a procura por estudar esse tema em periódicos internacionais e também seus principais pesquisadores e relações que esses estabelecem no decorrer do tempo.

Para este trabalho, foram selecionados todos os artigos publicados *Isi web of Science* no período compreendido entre 1992 e 2012, na área de Administração – sobre internacionalização com delimitação temas como: conhecimento, governança, gestão, caráter social, inovação, desempenho e tecnologia envolvendo a internacionalização. A escolha tanto do período como dos periódicos foi intencional. O Web of Science é uma base de dados que possibilita acesso a 23.000 periódicos (incluindo 10.000 títulos exclusivos na Web of Science) de literatura acadêmica do mundo nas áreas da ciência, ciências sociais, artes, e humanidades e examina 110.000 anais de conferências internacionais, simpósios, seminários, colóquios, workshops e convenções e 9.000 websites. Mais de 100 anos de arquivos retrospectivos (backfiles); mais de 40 milhões de itens fontes e 700 milhões de referências citadas.

Visando a atender ao objetivo do artigo – qual seja analisar a ocorrência e a evolução dos estudos relativos aos estudos de internacionalização – foram

utilizados como base para avaliar cada um dos artigos presentes na amostra selecionada, ou seja, para cada artigo foram analisados os seguintes itens: quantidade publicações ano, os periódicos e eventos, temas foco e os autores e seus relacionamentos ao longo dos últimos 10 anos.

A partir desse momento procedeu-se a codificação e análise de cada artigo de acordo com os atributos apresentados anteriormente. A etapa seguinte foi dividida em três:

- identificou-se os temas que mais foram destaque dentro do tema internacionalização por meio de uma filtragem realizada no próprio banco de dados;
- analisou-se os resumos para verificar se foi claramente apresentado o método seguido na realização do artigo e
- por fim identificou-se os autores que publicaram sobre cada um dos temas buscando identificar quais pesquisadores atualmente estão realizando estudos sobre o tema ao longo do período estudado e quais suas relações.

Para a obtenção do conjunto de informações e artigos, foi realizada, num primeiro momento, todas essas informações foram tabuladas e posteriormente num segundo momento, foi feita a tabulação e codificação por meio do Software Excel e a análise das redes de pesquisadores no software UCINET 6.0. Essa estratégia de trabalho também permitiu complementar dados faltantes e levou a uma maior confiabilidade na codificação, tabulação e análise dos dados – uma vez que dentre os focos estudados tiveram estudos que abordaram mais de um tema sendo esses analisados individualmente e no conjunto.

Feita a descrição da metodologia empregada para análise dos artigos, apresentam-se, na próxima seção, os resultados encontrados.

Resultados e Discussões

Para verificar a agenda da pesquisa atual sobre internacionalização, foi realizado quantitativo nos periódicos internacionais nos anos de 1992 a 2012. Primeiramente, foram analisadas as áreas sobre os temas: Conhecimento, Gestão, Inovação, Tecnologia, Governança, Redes, Social e Desempenho.

Foram lidos todos os títulos e resumos dos artigos localizados, buscando identificar os que estavam relacionados ao assunto pesquisado. Uma vez identificado que o título do artigo era pertinente ao tema “internacionalização”, foram analisadas as palavras-chaves e, em seguida, o resumo. Finalmente, foi feita a análise bibliométrica e obtiveram-se os resultados indicados a seguir.

Distribuição da produção dos artigos

Em relação a evolução da produção ao longo dos últimos 10 anos pode-se verificar no Gráfico 1 que os avanços são em períodos determinados e não apresenta uma estabilidade de crescimento no interesse dos pesquisadores sobre o tema.



Gráfico 1 – Evolução das Publicações

Fonte: Elaborado pelos autores

Dentre esses estudos buscou-se verificar também outros quesitos como os temas mais abordados nesses 10 anos de pesquisa.

Os temas mais abordados nos últimos 10 anos

No Gráfico 2 mostra-se a distribuição do número total de artigos sobre internacionalização apresentados nos periódicos internacionais no período que vai de 1992 a 2012 com os temas selecionados na presente pesquisa.

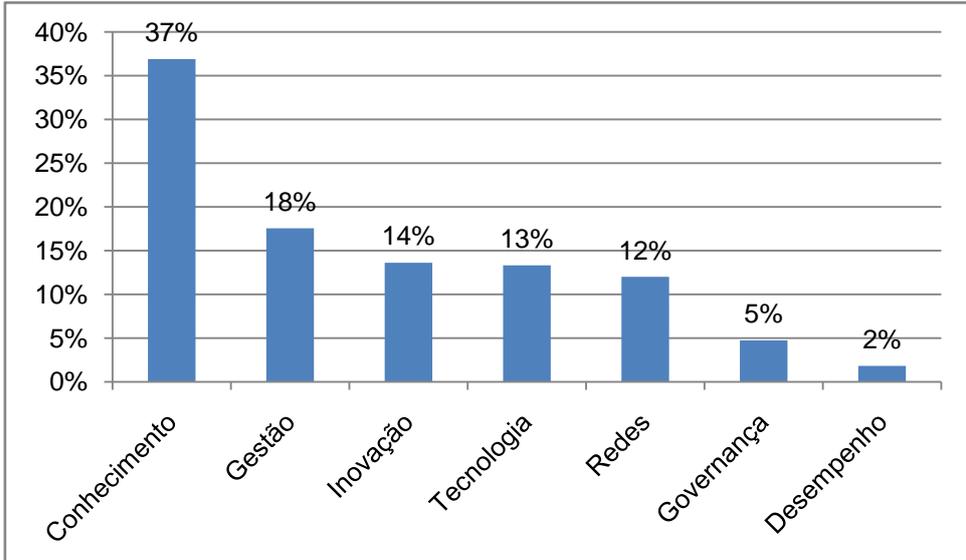


Gráfico 2 – Temas mais pesquisados nos últimos 10 anos
 Fonte: Elaborado pelos autores

Do total de estudos publicados nesses anos (884 trabalhos), o Gráfico 2 demonstra que desses, 504 artigos abordam conhecimento em algum momento; 240 Gestão principalmente em questões de processo da internacionalização; 186 sobre inovação como fator da internacionalização; Tecnologia 182 artigo ; Redes 164 artigos onde o foco foi o estabelecimento de relacionamentos internacionais entre organizações; Governança 65 artigos abordando principalmente questões relacionadas ao controle e aos investimentos diretos em internacionalização e por fim 25 artigos apenas com foco em estudar o desempenho das organizações devido a internacionalização.

Os journals mais procurados

Ao analisar o Quadro 2 pode-se verificar que dentre os 196 periódicos que publicaram sobre internacionalização nos últimos 10 anos os journals que mais se destacaram foram os journals Journal of International Business Studies dos Estados Unidos com 63 artigos e International Business Review do Reino Unido com 52 artigos.

JOURNAL	Total
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	63
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW	52
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	33
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW	33
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL	30
RESEARCH POLICY	29
JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	23
MANAGEMENT INTERNATIONAL REVIEW	22
JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING	18
EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT	16
JOURNAL OF BUSINESS RESEARCH	16

Quadro 2 – Principais Periódicos

Fonte: Elaborado pelos autores

Após analisar os principais periódicos que publicaram nos últimos 10 anos percebe-se que recentemente essa procura nos últimos cinco anos conforme Quadro 3 seguiu o apresentado no Quadro 2 foi o *Journal of International Business Studies* que dentre todos os periódicos foi o que apresentou ter o maior número de publicações dentre 2008 e 2011 e em 2012 houve uma alteração passando o *International Business Review* e o *Service Industries Journal* dos Estados Unidos com 11 artigos.

PERIÓDICO	2008	2009	2010	2011	2012
JOURNAL OF WORLD BUSINESS	6				
INTERNATIONAL MARKETING REVIEW		9			
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW		7			
EUROPEAN JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT		6			
JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT			5		
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL			5		
JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES	6	12	6	9	
AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT				9	
INTERNATIONAL BUSINESS REVIEW				15	11
SERVICE INDUSTRIES JOURNAL					11

Quadro 3 – Principais artigos em publicações nos últimos 5 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

Após essa análise parte-se para identificar se a metodologia nos estudos se foi claramente apresentado e definido pelos seus autores.

O método utilizado

Dentre os 884 artigos publicados sobre internacionalização pode-se verificar que destes poucos apresentaram claramente em seus resumos sobre a abordagem metodológica adotada. Dentre esses 102 são apresentados como qualitativos e 149 como sendo quantitativos. Também pode-se verificar que 154 foram estudos em multinacionais e 275 em pequenas e médias empresas e 87 claramente identificados como survey. Outra informação que foi possível identificar é quanto a abordagem teórica seguida pelos estudos a partir do apresentado nos resumos. A abordagem econômica foi apresentada pelos autores em 357 artigos e a abordagem sociológica 137 artigos e de ordem estratégica foi possível identificar 363 artigo.

Os autores nos 10 anos

A próxima análise é verificar se é possível identificar quais os principais autores que pesquisaram sobre o tema nesses 10 anos. E pelo Quadro 4 pode notar que a concentração dos estudos é baixa já que de um total de 1.628 autores os que mais se destacam possuem no máximo 10 trabalhos apenas.

Além disso, não é possível verificar quando se trata de estudos sobre internacionalização a concentração em um país ou universidade em especial e sim uma presença dos estudos em diversos países Quadro 4. Os principais pesquisadores numa tendência de outras áreas como redes de negócios estão na China, na Inglaterra e Finlândia e Austrália.

A presença da autora brasileira Maria Tereza Leme Fleury nos principais pesquisadores é uma demonstração da presença e do crescimento dos estudos no país nesses 10 anos de pesquisa.

Autor	Artigos	País	Universidade
Peter W Liesch	10	Austrália	University of Queensland
Mike Wright	9	Inglaterra	Imperial College London
Yunshi Liu	7	China	Shanghai Jiao Tong University
Ting Lin Wen	7	China	National Taiwan University of Science and Technology
Ghauri Pervez N	7	Inglaterra	Kings College London
Sami Saarenketo	7	Finlândia	Lappeenranta University of Technology
Kaisu Puumalainen	7	Finlândia	Lappeenranta University of Technology
Susan Freeman	6	Austrália	The University of Adelaide Business School
Alvaro Cuervo Cazorra	6	Estados Unidos	Northeastern University
Jose Pla Barber	6	Espanha	Universidad de Valencia
Lianxi Zhou	5	Canadá	Brock University
Maria Tereza Leme Fleury	5	Brasil	FGV - Fundação Getúlio Vargas

Quadro 4 – Principais autores ao longo dos 10 anos

Fonte: Elaborado pelos autores

O autor com mais publicações citado no Quadro 4 é o Professor Peter Liesch da Universidade de Queensland, o qual, tem média de 1 artigo publicado ao ano nesse período e seu foco de pesquisa está nos processos e na natureza da internacionalização da empresa, ambas as empresas grandes e pequenas. Ele também investiga a natureza das operações de negócios internacionais no exterior, a partir de exportar através de subsidiárias integrais. A maneira como ocorre as trocas interfirmas e intraempresas através destas operações internacionais é parte de sua pesquisa

Seguido pelo autor Mike Wright da Imperial College University com 9 publicações. Wright é pesquisador na linha de empreendedorismo e vêm produzindo na linha de internacionalização desde 2001 e atingindo um índice H desde 2008 de 63 pontos e um índice i10 de 223. Desse período de 2008 até 2012, por exemplo, o autor conseguiu a marca de 14999 citações de seus estudos.

Outra consideração que é possível ser realizada é a necessidade de aproximar o relacionamento entre os pesquisadores de um mesmo país, isso fica caracterizado pelo fato de que no Quadro 2 apenas autores da Finlândia e os Chineses possuem algum tipo de relação.

Conclusão/Considerações Finais

Um dos fatores que o presente estudo pode demonstrar é que está em foco e é relevante estudos que abordem o tema internacionalização principalmente pela lacuna existente em aprofundamento de temas como desempenho e governança da internacionalização.

Ressalta-se nesses 10 anos que poucos autores conseguiram se destacar com publicações de impacto fato percebido pelo número de autores em relação ao número de periódicos publicados.

Já em relação aos periódicos pode-se perceber que os que possuem foco na internacionalização são os mais procurados pelos pesquisadores e com isso não foi possível verificar crescimento de outros periódicos do que os apresentados no Quadro 2.

A partir disso sugere-se que estudos de internacionalização brasileiros sejam submetidos a estas revistas, pois a possibilidade de aceitação e divulgação como veem conseguindo a Professora Maria Tereza Leme Fleury da Fundação Getúlio Vargas em se inserir no seleto grupo de pesquisadores sobre o tema.

Algumas sugestões são levantadas para futuros estudos, como por exemplo qual a rede social que cada um dos principais autores possui?; qual a relação dos estudos de conhecimento com os de desempenho e entre os temas pesquisados? Por que no Brasil e em países emergentes como Rússia, África do Sul e Índia não possuem pesquisadores sobre o tema como a China, Austrália e Inglaterra? O que de diferente tem se estudado em cada país? Qual contribuição dos principais pesquisadores para área? Será que existe uma abordagem dominante dentre os estudos?

Estas e entre diversas outras questões de pesquisa foram possíveis de serem levantadas com o presente estudo e também se pode avançar no sentido de apresentar uma agenda do que se tem feito ao longo desses últimos 10 anos e pesquisadores que podem ser buscados e melhor estudados.

Por fim, a presente apresentou um recorte bibliométrico sobre o tema iniciando os pesquisadores sobre o tema e sugerindo avanços na área.

Referências

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, v.11, p.347-363, 2002.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, v.30, n.1, p.63-92, 2000.

AGARVAL, S.; RAMASWAMI S. N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, v; 23. n. 1, 1992.

BENITO, G. R. G.; GRIPSRUD, G. The expansion of foreign direct investment: discrete rational location or a cultural learning process? **Journal of International Business Studies**, v. 23, n. 3, p. 461-476, 1992.

CZINKOTA, M., RONKAINEN, I., MOFFETT, M. **International Business**, The Dryden Press, 5th Edition, Orlando, 1999.

DIAS, M. C. C. F. A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira. **Dissertação de Mestrado**, Unviersidade do Porto, Porgugal, 188p. 2007.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HADJIKHANI, A. A Note on the Criticisms Against the Internationalisation Process Model, **Management International Review**, v. 37, n. 2 - edição especial, pp. 43-66, 1997.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Mechanism of Internationalisation, **International Marketing Review**, v. 7. n. 4, pp. 11-24, 1990.

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

JUNIOR, M, M. O. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Bookman, 2010.

KINDL CUNHA, S. PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MULTINACIONAL BRASILEIRA DE BASE TECNOLÓGICA. **Revista de Administração FACES**, v. 10, n. 4, pp. 67-84, 2010.

LUOSTARINEN, R.; WELCH, L. **International Business Operations**, Helsinki School of Economics, Helsinki, 1990.

SALVADOR, R. L. D. C. D., PORTO, L., & PESSOA, F. L. Análise do Modelo de Uppsala com foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 3, 2009.

TAKANO, Y. Estudo do processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira do ramo de integração de sistemas de tecnologia da informação e comunicação. **Dissertação de Mestrado**. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, SP. 80 f., 2009.

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