

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

Ramon Ortiz-Rojo Me.

Mestrado em Administração

UFES – Universidade Federal do Espírito Santo

E-mail: ramonandres.31@gmail.com

Bruno Almeida Vilela D.r.

Doutor em Administração

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

E-mail: brunoavilela@gmail.com

Resumo

O objetivo deste artigo é desenvolver um modelo conceitual para classificação de nível de internacionalização de pequenas e médias empresas (PMEs), contribuindo com a pesquisa no tema e com o fim de auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização. O método do estudo é de cunho qualitativo, empregando a análise de conteúdo, validações com especialistas e dividido em duas fases: a primeira do levantamento bibliográfico, em que foram identificadas as variáveis que afetam a internacionalização de empresas e a segunda fase, de formulação e validação do modelo proposto e do instrumento de pesquisa desenvolvido. Conclui-se que o modelo conceitual oferecido poderá contribuir com estudos que tenham como objetivo, entre outros, classificar o nível de internacionalização de empresas. Além disso, os fatores informados pelo modelo e que afetam a internacionalização de empresas, podem auxiliar as empresas, principalmente às PMEs a formularem ou revisarem suas estratégias de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização, Pequenas e médias empresas, Modelo conceitual.

Abstract

The purpose of this article is to develop a conceptual model for classifying the level of internationalization of small and medium-sized companies (SMEs), contributing to research on the topic and in order to assist SMEs in the review or formulation of their internationalization processes. The study method is of a qualitative nature, employing content analysis, validation with specialists, divided into two phases: the first of the bibliographic survey where the variables that affect the internationalization of companies were identified and the second phase of formulation and validation of the proposed model and the developed research instrument. It is concluded that the conceptual model offered contributes to studies that aim, among other objectives, to classify the level of internationalization of companies. In addition, the factors informed by the model which affect the internationalization of companies, can help companies, especially SMEs, to formulate or revise their internationalization strategies.

Keywords: Internationalization, Small and medium sized companies, Conceptual model.

1 Introdução

Os negócios internacionais têm tido um incremento significativo desde a segunda metade do século passado, sendo que a globalização dos mercados continua sendo um dos desenvolvimentos mais importantes da atualidade (Steenkamp, 2019). A crescente integração da economia global faz com que mais empresas de pequeno e médio porte integrem a arena de negócios internacionais (Hill, 2013), sendo estas empresas as que mais problemas enfrentam para tal objetivo (Morais & Ferreira, 2019).

Levando em consideração o avanço na integração e na complexidade dos negócios internacionais, Vahlne e Johanson (2017) estimam ser necessária a continuidade da pesquisa sobre processos de internacionalização, principalmente das pequenas e médias empresas (PMEs). Pesquisas que devem considerar os maiores problemas que as PMEs enfrentam para se internacionalizar (Leonidou, 2004), bem como o fato de terem aumentado consideravelmente sua participação nos negócios internacionais (Hill, 2013, Rialp et al., 2014). Para Morais e Ferreira (2019), o quesito internacionalização de empresas faz parte da agenda atual da comunidade científica. Além disso, Rialp et al. (2014) alertam para a necessidade de trazer para a pesquisa sobre a internacionalização de empresas, novos modelos que incluam diversos fatores afetando a internacionalização das empresas atualmente.

Em se tratando da pesquisa sobre internacionalização de empresas no Brasil, Leite e Morais (2014), abordando o tema como empreendedorismo internacional, consideram-no como uma área ainda pouco investigada no país. Temos autores como Raboch e Amal (2008) que fizeram um estudo de caso da internacionalização de pequenas empresas, Honório (2009) que abordou os determinantes organizacionais e estratégicos para determinar o grau de internacionalização, Fischer (2010) que estudou as formas de entradas e o desempenho de empresas brasileiras, Júnior et al. (2020) que estudaram o capital de giro e lucro na internacionalização e Oliveira et al. (2020) que em seu trabalho revisam o estudo antes mencionado de Leite e Morais (2014). Entretanto, nenhum desses estudos propõe um modelo que classifique o nível de internacionalização das PMEs.

A fim de preencher essa lacuna, necessário se faz propor um modelo conceitual que inclua e condense diversos fatores e ainda desenvolver um instrumento de pesquisa para serem aplicados em pesquisas futuras que tenham como objetivo classificar as empresas em níveis de internacionalização. Nesse sentido, o objetivo deste estudo é desenvolver um modelo conceitual de classificação de nível de internacionalização, contribuindo com a pesquisa no tema, além de auxiliar as PMEs na revisão ou formulação de seus processos de internacionalização. Somado a isso, o estudo oferece um panorama atual sobre o que, segundo a literatura, afeta a internacionalização de empresas.

O artigo segue com a seguinte estrutura: a seção dois apresenta um referencial teórico sobre o tema internacionalização de empresas. Logo, a seção três expõe a metodologia adotada por este estudo, já na seção quatro, o estudo oferece uma análise dos resultados, na seção cinco, suas conclusões e finalmente na seis, as suas implicações.

2 Internacionalização de empresas

A internacionalização de uma empresa é algo complexo (Morais & Ferreira, 2019) que envolve diversos fatores afetando-a, positiva ou negativamente. Segundo Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas tem se focado principalmente em duas vertentes, a econômica e a comportamental. Para Carneiro e Dib (2007), e em geral, com visões muito próximas das expressadas por Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), na vertente econômica, predominam as soluções racionais para um processo de internacionalização. Na vertente comportamental, a internacionalização depende das percepções e comportamento do tomador de decisão, atrelados à redução dos riscos desse processo (Carneiro & Dib, 2007).

Para Costa et al. (2017), as vertentes econômica e comportamental, reafirmam a ideia de que a internacionalização de uma organização está relacionada às próprias características desta e às condições ambientais onde a organização está inserida. Os autores ainda acrescentam que a vertente econômica da internacionalização explica de melhor maneira o fenômeno em grandes empresas. A abordagem comportamental, o faria de melhor forma com as PMEs (Costa et al., 2017).

Em relação às condições ambientais, surge a perspectiva que usa uma lente institucional (Peng et al., 2008, Peng & Khoury, 2009) para tratar dos aspectos estratégicos da empresa e do ambiente em que ela se desenvolve. Para Peng (2002), essa visão institucional abrange dois aspectos, o formal – entre eles os aspectos legais e econômicos - e o informal – que incluem os culturais e as normas sociais. Sendo que são as instituições as que ditam as regras para a participação de empresas em determinado ambiente, e dessa forma influenciam a tomada de decisão das empresas, entre outros aspectos, no tocante à participação em mercados internacionais (Peng et al., 2008, Peng & Khoury, 2009).

Segundo Jones e Coviello (2005), a internacionalização de empresas, quando focada nas transações e recursos da empresa, possui uma tendência para dar relevância aos aspectos racionais e de estratégia da organização, tais como custos, investimentos, riscos e controle envolvidos num processo de internacionalização. Essa abordagem coincide com estudos antes mencionados que catalogam esses aspectos como econômicos (Carneiro & Dib, 2007, Souza & Fenili, 2012, Costa et

al. 2017), também observados em algumas das teorias de internacionalização mais citadas por pesquisadores (Dunning, 1980, Buckley & Casson, 1998).

Algumas das variáveis de tipo econômicas são os ativos que uma empresa detém (Dunning, 1980), e no caso de Buckley e Casson (1998), os custos financeiro e de localização. Autores estudando o que afeta os processos de internacionalização de empresas agrupam as variáveis que afetam a internacionalização de empresas em aspectos internos e externos da organização (Hutchinson et al., 2009, Ripollés et al., 2012, Vissak & Francioni, 2013, Narayanan et al., 2015). Outros autores as denominam como individuais e organizacionais, dando importância ao gestor e à empresa em si (Amorós et al., 2014, Ramon-llorens et al., 2016, Senik et al., 2010).

Independente da denominação dada para separar ou agrupar as diversas variáveis ou fatores que afetam o processo de internacionalização de empresas, seria importante concordar com a afirmação de Senik et al. (2010) sobre a importância e conexão entre as variáveis que afetam a internacionalização de empresas. Para Hutchinson et al. (2009), as primeiras pesquisas tratando sobre a internacionalização das empresas do mercado do retail concluíram que variáveis do tipo externo, como em (Dunning, 1980, Buckley & Casson, 1998), afetavam a expansão internacionalização das empresas. Nota-se que décadas atrás a internacionalização de empresas era percebida como a expansão do negócio sendo afetada por aspectos econômicos envolvidos na produção em um novo mercado, a exportação dos produtos ou ao estabelecimento de filiais fora do mercado de origem, de fato, sendo produção em um novo mercado e exportação, duas formas muito importantes de internacionalizar uma empresa ao falarmos sobre expansão de mercado (Zeng et al., 2009).

Com o tempo, autores direcionaram suas pesquisas para os aspectos internos da organização, ou comportamentais (Carneiro & Dib, 2007, Souza & Fenili, 2012, Costa et al. 2017). Variáveis como a falta de visão do gestor Hutchinson et al. (2009), as características do gestor Senik et al. (2010), a falta de experiência internacional Vissak e Francioni (2013), a capacidade empreendedora Zeng et al. (2009), entre outras, começaram a predominar as pesquisas trazendo novos insights e arestas para entender mais sobre a internacionalização de empresas. Sendo que a entrada de novos concorrentes na arena internacional, as PMEs, provocou em parte essa mudança no foco das pesquisas, que por sua vez foi facilitada pela melhora nos transportes e a democratização da internet (Knight & Liesch, 2015, Meyer, 2017, Steenkamp, 2019), bem como pela implementação de novas políticas de abertura econômica a nível mundial (Coelho & Junior, 2016).

Na década de 1970, Johanson e Vahlne (1977) apresentaram o modelo de Uppsala. Épocas passadas em que surgiram outros trabalhos que se preocuparam mais com os aspectos externos da internacionalização, focados na produção num mercado estrangeiro e nas exportações (Dunning, 1980, Buckley & Casson, 1998). Johanson e Vahlne (1977) afirmam que a internacionalização se dá em etapas, num processo no qual as empresas aumentam gradualmente seu envolvimento internacional. Os autores defendem que dentro de um marco de internacionalização com fatores econômicos e comerciais, as características desse processo influenciam o padrão e o ritmo da internacionalização das empresas. Johanson e Vahlne (1977) destacaram num processo de internacionalização, entre outras variáveis, a importância do conhecimento de mercado, as diferenças de linguagem e de cultura, e as práticas de negócio num processo de internacionalização.

Ao serem observados os aspectos internos da organização, sejam relacionados ao gestor ou à própria empresa, cabe destacar a importância desses aspectos em se tratando de PMEs. Segundo Morais e Ferreira (2019), as PMEs apresentam mais problemas para incursionar no cenário internacional. Nesse sentido, surgem conceitos que estão relacionados com o desempenho que uma empresa poderia ter, bem como ao sucesso que a empresa pode alcançar ao se internacionalizar.

Um desses conceitos é o de recursos. Recursos que podem ser entendidos como econômicos (Dunning, 1980), humanos (Johanson & Vahlne, 1977) ou tangíveis (Knight & Cavusgil, 2004) e como uma premissa inevitável para iniciar uma empreitada internacional, particularmente nas PMEs, em que a falta de recursos é mais acentuada (Kotinen & Ojala, 2010, Ripollés et al., 2012, Vissak & Francioni, 2013, Gashi et al., 2014, Kahiya & Dean, 2015, Dick et al., 2017, Wach, 2017, Carreón-

Gutiérrez & Saiz-Álvarez, 2019, Yoon et al., 2020). Porém, o aspecto recursos se converte em algo que pode ter diversos olhares levando a distintos resultados dependendo do contexto e da maneira como se conseguem e gerenciam (Barney, 2001). Aqui é onde outro conceito ganha relevância e um papel de protagonista, trata-se das capabilities. Para Barney (2001), capabilities pode ser entendido como a capacidade (capabilidade) de empresas usarem seus recursos para gerar vantagens competitivas. O autor afirma que em se tratando de recursos e capabilities, estes podem ser heterogeneamente distribuídos entre empresas concorrentes, e que as diferenças produzidas nessa heterogeneidade podem ser duradouras e ajudar a explicar por que algumas empresas superam consistentemente a outras (Barney, 2001). Para Knight e Cavusgil (2004) a falta de recursos, no caso das Born Global, é superada por meio das capabilities que a empresa é capaz de gerar e incorporar para si, estando estas relacionadas ao que a empresa precisa para conquistar sua internacionalização.

O contexto anterior das Born Global se contrapõe com o que poderia se chamar de forma mais tradicional de internacionalização. Por um lado, está a visão de internacionalização gradual (tradicional) de Johansen e Vahlne (1977) e por outro, a internacionalização das empresas que conseguem alcançá-la em muito menos tempo, como as Born Global (Knight & Cavusgil, 2004) e os novos empreendimentos internacionais (Oviatt & Mcdougall, 1994). Essa dicotomia também foi sinalada por Vissak e Francioni (2013), que afirmam que estas duas vertentes são as que ainda concentram o maior número de pesquisas.

Atualmente, aspectos relacionados à capacidade inovadora da empresa (Zeng et al., 2009, Kotinen & Ojala, 2010, Amorós et al., 2014, Carreón-Gutiérrez & Saiz-Álvarez, 2019), ao nível educacional e de experiência internacional do gestor (Hutchinson et al., 2009, Senik et al. 2010, Vissak & Francioni, 2013, Merino et al., 2014, Ramón-Llorens et al., 2016, Kontinen & Ojala, 2010, Ellis, 2011, Wach, 2017, Woo, 2017), aparecem como de grande influência nos processos de internacionalização de empresas. Outros aspectos que também afetam esse processo são a distância, seja física (Ellis, 2011) ou cultural (Ripollés et al., 2012, Beugelsdijk et al., 2018), bem como o conceito de network (Johanson & Vahlne, 2009, Senik et al., 2010, Chen & Wang, 2010, Vissak & Francioni, 2013, Eriksson et al., 2016, Scholes et al., 2016, Bika & Kalantaridis, 2017, Dick et al., 2017, Benmamoun et al., 2018, San emeterio et al., 2020, Yoon et al., 2020), o comprometimento de longo prazo com a internacionalização (Ellis, 2011, Ripollés et al., 2012, Amorós et al. 2014, Woo, 2017, Carreón-Gutiérrez & Saiz-Álvarez, 2019) e o apoio recebido de políticas governamentais para a internacionalização de empresas (Hutchinson et al. 2009, Gashi et al., 2014, Narayanan et al., 2015, Dick et al., 2017, Pérez-López et al., 2018).

Independentemente do tipo de trabalho ou abordagem, observa-se que muitas das variáveis que afetam a internacionalização de empresas, podem ser identificadas em diversos estudos. Sejam as variáveis agrupadas em ambiente interno e externo ou como uma dimensão só, a institucional ou ainda em individual ou organizacional, todos os aspectos ou variáveis expressam diversos aspectos a levar em consideração em se tratando de internacionalização de empresas.

3 Metodologia

O objetivo deste artigo é desenvolver um modelo conceitual para classificação de nível de internacionalização de pequenas e médias empresas. Para tanto, a abordagem metodológica empregada foi de cunho qualitativo, utilizou-se da análise de conteúdo e de validações com especialistas da academia, da indústria, e gestores de PMEs. A abordagem metodológica foi dividida em duas fases: a primeira do levantamento bibliográfico, em que foram identificadas as variáveis que afetam a internacionalização de empresas e a segunda, de formulação e validação dos construtos do modelo conceitual e do questionário aqui desenvolvido.

3.1 Fase 1

Primeiramente, e de forma mais geral, foram estudados diversos trabalhos que analisaram o tema internacionalização de empresas, entre eles: Zou et al. (1998), Leonidou (2004), Jones e Coviello (2005), Raboch e Amal (2008), Honório (2009), Fischer (2010), Rialp et al. (2014), Knight e Liesch (2015), Morais e Ferreira (2019) e Samiee (2019). Logo, já mais especificamente, foram analisados trabalhos que fizeram uma revisão bibliográfica de diversas teorias sobre internacionalização de empresas (Carneiro & Dib, 2007, Souza & Fenili, 2012, Costa et al. 2017, Teixeira et al. 2018). Os estudos revisados pelos autores supracitados são: a teoria do poder de mercado, a teoria da internalização, a teoria do paradigma eclético, o modelo de Uppsala, a teoria de networks, a teoria de empreendedorismo internacional, a das operações internacionais, a da inovação, a da distância psíquica e interação, a dos modos de entrada e a abordagem das Born global.

Desses trabalhos, para a análise deste estudo, foram selecionadas cinco dos mais citados na literatura sobre internacionalização de empresas, quais sejam: o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), a teoria do paradigma eclético (Dunning, 1980), a teoria de empreendedorismo internacional (Oviatt & McDougall, 1994), a teoria da internalização (Buckley & Casson, 1998), e a abordagem das Born global (Knight & Cavusgil, 2004). Posteriormente foi realizado um levantamento bibliográfico (Creswell, 2014), para assim entender o que pesquisadores contribuem atualmente sobre os fatores que afetam a internacionalização de empresas.

O levantamento foi feito nas bases Web of Science e Google Acadêmico. Para a busca levou-se em consideração as palavras-chave, o título e o resumo, bem como o período abrangendo desde o ano 2009. As palavras-chave utilizadas foram – primeira busca, factors affecting business internationalization – segunda busca, variables affecting business internationalization. Após aplicado um filtro solicitando somente artigos científicos, foram obtidos 100 artigos científicos (71 para a primeira busca e 29 para a segunda).

Posteriormente foi feita uma leitura dos títulos e resumos desses artigos, o que levou a uma seleção de 27 artigos científicos de onde podiam ser extraídas as variáveis procuradas. Assim, o corpus que este estudo analisou ficou formado pelos cinco trabalhos conceituais e altamente citados na bibliografia sobre internacionalização de empresas, bem como pelos 27 artigos científicos resultantes do levantamento (ver Tabela 1).

Após identificadas as variáveis que afetam os processos de internacionalização de empresas, incluídas as PMEs, por meio de uma análise de conteúdo (Bardin, 2011) se fez uma categorização, redução e posterior reagrupamento das variáveis. Segundo Bardin (2011), as três etapas de uma análise de conteúdo são: pré análise, a exploração do material e tratamento dos resultados, e a inferência e interpretação. A autora também afirma que na análise de conteúdo, a categorização de elementos é feita por meio de uma diferenciação dos elementos, para posteriormente fazer um reagrupamento destes em torno de características em comum, e que essa categorização pode ser feita observando os aspectos semânticos dos elementos.

Nesta pesquisa, foram analisados todos os elementos (as 57 variáveis identificadas), ato contínuo, essas variáveis foram reagrupadas num número menor que condensasse todas elas para posteriormente desenvolver o modelo conceitual aqui proposto.

Tabela 1. Corpus para análise

Estudos conceituais	
Autor	Estudo
Johanson e Vahlne (1977),	Modelo de Uppsala
Dunning (1980)	Teoria do paradigma eclético
Oviatt e McDougall (1994)	Teoria de empreendedorismo internacional
Buckley e Casson (1998)	Teoria da internalização

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

Knigh e Cavusgil (2004)	Abordagem das empresas <i>Born global</i>	
Artigos científicos levantamento		
Autor	Método utilizado	Foco
Hutchinson et al. (2009)	Qualitativo multicaso	Barreiras ao iniciar a internacionalização de pequenas empresas
Zeng et al. (2009)	Quantitativo- regressão	Fatores de negócio e desempenho internacional de empresas chinesas
Chen e Wang (2010)	Quantitativo <i>survey</i>	Analisar os fatores críticos do modelo de negócio para alcançar novos mercados
Kontinen e Ojala (2010)	Revisão bibliográfica	Empresas familiares e sua internacionalização
Senik et al. (2010)	Exploratório-técnica Delphi	Pequenas empresas da Malásia e os fatores que afetam sua internacionalização
Ellis (2011)	Quantitativo <i>survey</i>	Como os empreendedores identificam oportunidades para o mercado internacional
Ripollés et al. (2012)	Quantitativo <i>survey</i>	Forma de entrada das INVs em novos mercados e o uso de um alto nível de recursos
Vissak e Francioni (2013)	Estudo de caso	Internacionalização não linear
Amorós et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	As <i>New Firms</i> e sua rápida internacionalização no Chile
Gashi et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	PMEs exportadoras
Merino et al. (2014)	Quantitativo <i>survey</i>	Empresas familiares da Espanha e sua internacionalização
Kahiya e Dean (2015)	Quantitativo <i>survey</i>	Exportadoras da Nova Zelândia
Narayanan et al. (2015)	Revisão bibliográfica	Revisão das barreiras para exportação de PMEs
Arregle et al. (2016)	Quantitativo com dados secundários	Influência das instituições na internacionalização das MNEs
Eriksson et al. (2016)	Quantitativo <i>survey</i>	Como a relação das empresas com bancos afeta a sua internacionalização
Ramón-Llorens et al. (2016)	Quantitativo <i>survey</i>	CEOs de empresas familiares e sua influência
Scholes et al. (2016)	Estudo multicaseos	Internacionalização de empresas familiares
Bika e Kalantaridis (2017)	Estudo de casos comparativo	Empresas familiares da região este da Inglaterra
Dick et al. (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	Empresas familiares da Áustria e da Alemanha
Kohr et al. (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	Internacionalização de exportadores de vinho
Wach (2017)	Quantitativo <i>survey</i>	Papel do empreendedor na internacionalização da empresa
Woo (2017)	Quantitativo com análise de dados secundários	O CEO na internacionalização da empresa
Benmamoun et al. (2018)	Estudo multicaseos	Internacionalização de empresas e-commerce
Pérez-López et al. (2018)	Quantitativo <i>survey</i>	Empresas familiares da Espanha
Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019)	Quantitativo <i>survey</i>	Novos empreendedores do México

San emeterio et al. (2020)	Quantitativo <i>survey</i>	Efeitos da <i>network</i> na internacionalização de empresas
Yoon et al. (2020)	Quantitativo <i>survey</i>	PMEs da Coréia do Sul

Fonte: Adaptado de Autor 2021

3.2 Fase 2

Para a validação das variáveis, foram estabelecidos os seguintes critérios: no caso da academia, o especialista devia possuir pesquisas sobre a internacionalização de empresas. Já em relação ao órgão da indústria, o especialista teria que ter relação direta com a internacionalização de empresas. Operacionalmente, o especialista devia responder se concordava com as variáveis, se tinha observações, se acrescentaria alguma outra ou se retiraria alguma delas.

Na segunda fase, foi realizada mais uma validação do conteúdo selecionado, agora incluindo o instrumento de pesquisa desenvolvido neste estudo. Nesta validação, além dos especialistas, também participaram gestores de PMEs. Cabe mencionar que os especialistas da academia participantes das validações deste estudo foram, um acadêmico da USP, outro da UFRJ, outro acadêmico da Universidade La Salle e finalmente um da UFVJM. Em relação à indústria, o especialista participante foi um gestor da Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo (Findes). A participação das PMEs, se deu através dos gestores de três pequenas empresas exportadoras do Espírito Santo na validação do questionário. Nessa validação do questionário, foi solicitado avaliá-lo em relação à sua construção teórica, bem como à pertinência das perguntas (especialistas). Já para os gestores das empresas participantes, foi solicitado responder o questionário e mencionar quaisquer observações em relação ao entendimento e facilidade para responder ao instrumento de pesquisa.

Por meio de ferramentas tecnológicas foram realizadas reuniões em que se discutiram os aspectos antes citados. Portanto, a finalização das duas fases do método deste estudo, permitiram a identificação, análise, seleção e validação das variáveis procuradas para logo formar os construtos do modelo conceitual aqui proposto e desenvolver o instrumento de pesquisa.

4 Análise

O conteúdo analisado foi reconstruído (Bardin, 2011) em base aos apontamentos feitos por Peng (2002), Carneiro e DIB (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017) sobre as duas vertentes que dominam a pesquisa em se tratando de internacionalização de empresas, a econômica (pode-se considerar mais atrelada à empresa) e a comportamental ou cultural (pode-se considerar mais atrelada ao gestor). Por outro lado, considera-se todo o ambiente em que a empresa se desenvolve, em que este estudo reconhece a lente da visão institucional (Peng, 2002) que considera as regras e condições nas que a empresa se vê imersa ao se envolver na arena internacional.

Na validação, observou-se que a seleção inicial das variáveis que afetam a internacionalização de empresas estava bem encaminhada. Foram sugeridos alguns ajustes nos nomes de algumas variáveis, o acoplamento de duas variáveis em uma só, a inclusão da variável capacidade de relacionamento com stakeholders (depois de contrastar com a literatura e entender que já existiam variáveis para aquilo, *network* e capacidade de resolução de conflitos com parceiros, não se aceitou essa sugestão). Assim, logo da análise de conteúdo e dos ajustes indicados na validação, o número de

variáveis selecionadas para formulação do modelo conceitual de classificação de nível de internacionalização, ficou em 34.

A formação dos construtos seguiu as orientações de Bardin (2011). Segundo a autora, a categorização pode ser feita observando os aspectos semânticos dos elementos. Entende-se que em alguns casos algumas das variáveis se relacionam mais com alguma(s) do que com outras, pelo fato de tratarem de aspectos em comum - categorização segundo Bardin (2011) – em que concordando com Peng (2002), inicialmente foram agrupadas em econômicas e culturais. Já no caso em que as variáveis chegavam a tratar do mesmo ponto, optou-se por considerar duas ou mais variáveis como uma só, não querendo excluí-las (Senik et al. 2010), mas sim evitando sua repetição e comprimindo-las – reagrupamento segundo Bardin (2011) - num número menor que abrangesse todas as variáveis que afetam a internacionalização de empresas.

Um desses casos é o da variável habilidade organizacional citada por Dunning (1980) e a variável *capabilities* organizacionais citada pelos autores Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Senik et al. (2010), Ramón-Llorens et al. (2016). Nesse exemplo, entende-se que as duas variáveis tratam do mesmo assunto com uma denominação diferente e até relacionada com a época de cada estudo, devido ao surgimento posterior do conceito *capabilities*. Dessa forma, escolheu-se deixar a variável *capabilities* organizacionais. Cabe também mencionar a situação da variável *Network*, em que se entende que esta deve ser considerada tanto como *Network* da empresa (Knight & Cavusgil, 2004), quanto como *Network* do gestor (Pérez-López et al. 2018). No caso deste último, considerando a importância da sua experiência internacional anterior (Ramón-Llorens et al. 2016), assume-se este já ter formada uma *Network* que o acompanha na sua trajetória internacional. Assim, após o reagrupamento, as variáveis foram alocadas em três construtos: *Capabilites da Empresa*, *Capabilities do Gestor* e *Ambiente Institucional*. Como parte do modelo, está também o Construto Variável Resposta, Nível de Internacionalização, necessário para futuros estudos que busquem classificar o nível de internacionalização de empresas.

4.1 Formação Construto *Capabilities* da Empresa

O conceito *capabilities* organizacionais pode ser entendido como sendo rotinas sociais complexas que determinam a eficiência com que as empresas, fisicamente falando, transformam inputs em outputs (Collis, 1994). Para esse autor, a definição de *capabilities* organizacionais possui dois importantes elementos; primeiro, a noção de que as *capabilities* organizacionais estão imersas e fazem parte das rotinas da organização, sendo essas rotinas um produto do sistema da organização como um todo. O segundo elemento diz relação com a transformação de elementos físicos ou inputs em outputs na empresa.

Nesse sentido, por serem heterogêneas entre as empresas, as *capabilities* e sua aplicação determinam a geração de vantagens competitivas entre as empresas (Barney, 2001). Dessa forma, o construto *Capabilities* da empresa agrupa todas as variáveis que, baseado na teoria, se relacionam com essa definição. Ao falarmos de *Capabilities* da empresa, entende-se que devem ser consideradas variáveis como as relacionadas com os recursos financeiros que a empresa possui, e que irão favorecer ou limitar à empresa na sua empreitada internacional. Entre os autores que alertam para a consideração dessa variável estão: Johanson e Vahlne (1977), Dunning (1980), Buckley e Casson (1998), Knight e Cavusgil (2004), Kahiya e Dean (2015), Eriksson et al. (2016), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), Yoon et al. (2020).

Recursos humanos é outro aspecto a ser considerado em se tratando das *capabilities* de uma empresa como apontado por Knight e Cavusgil (2004), Vissak e Francioni (2013), Gashi et al. (2014), Narayanan et al (2015), Woo (2017). As próprias *capabilities* organizacionais, apontadas por Knight e Cavusgil (2004), Zeng et al. (2009), Kontinen e Ojala (2010), Ramón-Llorens et al. (2016), Scholes et al. (2016), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020) são formadas como um todo a partir das *capabilities* individuais dos membros da empresa, e que irão se complementar com o conhecimento

de mercado alertado por Johanson e Vahlne (1977), Hutchinson et al. (2009), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Ripollés et al. (2012), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017) de que a empresa é possuidora para enfrentar o cenário internacional.

Outras capacidades da empresa como as de marketing (Zeng et al., 2009), as relacionadas com a cultura e capacidade de inovação, principalmente nas PMEs (Knight & Cavusgil, 2004), e o uso e aproveitamento de tecnologias (Gashi et al., 2014), se conjugam para entender a formação de estratégias para internacionalização das empresas.

4.1.1 Reagrupamento Construto Capabilities da Empresa

Uma situação de reagrupamento é a das variáveis habilidades organizacionais e capabilities organizacionais, considera-se, semanticamente, que ambas se referem ao mesmo assunto. Também nas variáveis capacidade e cultura inovadora (Knight & Cavusgil, 2004) e Pesquisa e desenvolvimento (Dunning, 1980), as duas tratam do mesmo assunto, quedando unificadas numa só, capacidade e cultura inovadora.

A variável Produto ou serviço único, é o resultado do agrupamento das variáveis, conhecimento único (Oviatt & McDougall, 1994), diferenciação de produto (único) (Ellis, 2011) e foco na qualidade (Knight & Cavusgil, 2004). Entende-se que todas essas variáveis alertam sobre como a empresa pode gerar um diferencial com seu produto ou serviço. Uma variável que condensa as questões diretamente relacionadas à imagem da empresa é consolidação no mercado de origem, que por sua vez ficou formada pelas variáveis incertezas da empresa (Ripollés et al., 2012), reputação da empresa (Senik et al., 2010), tamanho da empresa (Gashi et al., 2014) e tempo de vida da empresa (Amorós et al., 2014). Aqui, se entende que todas as cinco variáveis tratam da importância da consolidação e clareza da estratégia da empresa, bem como a imagem desta que poderão influenciar e favorecer sua relação com o ambiente e futuros parceiros.

Outro reagrupamento se deu com as variáveis flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado (Vissak & Francioni, 2013), integração ao novo mercado (Johanson & Vahlne, 1977) e iteração com o novo mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Neste caso a variável que agrupa as três é a variável flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado, considerando que a empresa precisa de ser flexível e aberta para mudanças na sua empreitada internacional. Finalmente, entre as variáveis funcionalidade e governança da empresa, idoneidade para delegar o cargo de gestor internacional e salário do CEO da empresa se determinou que essas variáveis deveriam ser representadas pela variável funcionalidade e governança da empresa, assumindo que todas elas se referem à estrutura e governança da empresa. Assim, este construto é formado por 17 variáveis (ver Quadro 1).

4.2 Formação Construto Capabilities do Gestor

Sobre o construto Capabilities do Gestor, este concentra as variáveis que dizem relação com a importância do papel deste personagem no processo de internacionalização da empresa. O gestor tomaria um papel de mais relevância para as pesquisas sobre internacionalização de empresas desde que as PMEs começaram a ter uma participação maior na arena internacional (Hill, 2013, Oviatt & McDougall, 1994, Knight & Cavusgil, 2004). Atualmente, alguns estudos apontam quais as capabilities e aspectos do gestor que influenciam as estratégias da empresa para sua internacionalização, mais ainda em se tratando das PMEs, sendo que muitas das vezes é o gestor ou proprietário quem toma as decisões finais para a implementação de uma estratégia na empresa.

Alguns desses estudos são os que destacam a experiência internacional do gestor, como em Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Knight e Cavusgil (2004), Kontinen e Ojala (2010), Ellis 2011, Merino et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Ramón-Llorens et al. (2016), Wach (2017), Woo (2017). Outros destacam a Network, Oviatt e McDougall (1994), Chen e Wang (2010),

Vissak e Francioni (2013), Scholes et al. (2016), Dick et al. (2017), Benmamoun et al. (2018), San emeterio et al. (2020), Yoon et al. (2020).

Esses aspectos, junto ao nível de educação do gestor, segundo Johanson e Vahlne (1977), Amorós et al. (2014), Gashi et al. (2014), Carreón-Gutiérrez e Saiz-Álvarez (2019), bem como com às *capabilities* gerenciais do gestor, alertadas por Knight e Cavusgil (2004), Chen e Wang (2010), Senik et al. (2010), Ellis (2011), Bika e Kalantaridis (2017), falam bastante alto em relação aos caminhos que a empresa irá tomar para sua pretensão de internacionalização.

4.2.1 Reagrupamento das variáveis Construto *Capabilities* do Gestor

No reagrupamento das variáveis do construto *capabilities* do gestor, e seguindo o mesmo procedimento do anterior, observa-se que as variáveis atitude do gestor (Wach, 2017), *capabilities* gerenciais (Bika & Kalantaridis, 2017) e habilidade gerencial (Dunning, 1980), abordam as questões relacionadas ao desempenho do gestor perante o desafio de internacionalização da empresa.

Portanto, este estudo considera que a variável *capabilities* gerenciais consegue reagrupar todas numa só. A variável experiência internacional (Merino et al. 2014) pode absorver a variável falta de visão internacional (Hutchinson et al. 2009), uma vez que ambas as variáveis tratam do conhecimento e familiaridade que o gestor possui sobre negócios internacionais. Assim, este construto é conformado por oito variáveis (ver Quadro 1).

4.3 Formação Construto Ambiente Institucional

O construto ambiente institucional abrange as variáveis que dizem respeito ao ambiente em que a empresa se desenvolve e com o qual ela interage na sua internacionalização (Peng et al. 2008, Peng & Khoury, 2009). A lente institucional (Peng, 2002) se encarrega dos aspectos que este estudo entende devem ser abordados como sugerido por Carneiro e Dib (2007), Souza e Fenili (2012) e Costa et al. (2017), quais sejam: os econômicos e os comportamentais. Desde o prisma da visão institucional, estes aspectos são tratados como formais - entre eles os aspectos legais e econômicos - e informais - que incluem os culturais e as normas sociais.

Nesse sentido, são as instituições as que ditam as regras para a participação de empresas em determinado ambiente (Peng et al. 2008), afetando a tomada de decisão no tocante à sua participação nos negócios internacionais (Peng & Khoury, 2009). Entre as variáveis que autores trazem em relação ao ambiente, estão as barreiras legais ou governamentais que as empresas enfrentam nos mercados pretendidos como em Kahiya e Dean (2015), Arregle et al. (2016), Kohr et al. (2017). Outro aspecto a ser considerado é o relacionado com as diferenças culturais que mencionam Buckley e Casson (1998), Johanson e Vahlne (1977), Chen e Wang (2010), Ellis (2011), Ripollés et al. (2012), Merino et al. (2014), Pérez-López et al. (2018), Yoon et al. (2020).

Além disso, a diferença de idiomas também é indicada por Johanson e Vahlne (1977), Oviatt e McDougall (1994), Ellis (2011), bem como a importância de contar com políticas de apoio para internacionalização no próprio país de origem, segundo Dunning (1980), Oviatt e McDougall (1994), Hutchinson et al. (2009), Gashi et al. (2014), Narayanan et al. (2015), Dick et al. (2017), Pérez-López et al. (2018), principalmente para as empresas com mais problemas e falta de recursos, as PMEs (Leonidou, 2004, Morais & Ferreira, 2019).

4.3.1 Reagrupamento Construto Ambiente Institucional

Sobre o reagrupamento das variáveis neste construto, se entende que tanto a variável acesso a mercados (Dunning, 1980), quanto barreiras governamentais do mercado internacional (Kohr et al., 2017) se encarregam de trazer os assuntos relacionados com as regras que enfrentam as

empresas para penetrar um novo mercado, por exemplo, as legais. Dessa forma, a variável barreiras governamentais do mercado internacional abrange as duas. Situação similar aconteceu com as variáveis custos de uma nova localização ou de exportação (Benmamoun et al., 2018), custos de transação (Hutchinson et al. 2009) e fatores financeiros (Kahiya & Dean, 2015). Neste ponto foi determinado que todas as variáveis podiam ser agrupadas na variável fatores financeiros, entendendo que aqui se trata de precisamente aspectos financeiros relacionados ao processo de internacionalização da empresa.

Nas variáveis estrutura de mercado interno (Ramón-Llorens et al., 2016), pertencer a uma associação do setor (Gashi et al., 2014) e setor de atuação da empresa (Amorós et al., 2014), se observa que, além destas se preocuparem com o ambiente interno da empresa, chamam a atenção para o marco que o mercado da empresa possui e de certa forma como a empresa pode se apoiar neste para atingir sua pretensão de internacionalização. Assim, a variável que as agrupa é a variável estrutura de mercado interno.

Cabe mencionar a mudança feita em relação a duas das variáveis inicialmente consideradas para este construto. Tanto a variável diferenças nas práticas de negócio (Johanson & Vahlne, 1977), quanto riscos do novo mercado (Ripollés et al. 2012) foram mudadas de construto. No caso da primeira, esta passou a ser reagrupada com a variável conhecimento de mercado no construto capabilities da empresa. Já a segunda, passou para a variável capacidade de assumir riscos no construto capabilities do gestor, entendendo que os riscos fazem parte do mercado pretendido, mas é o gestor quem os assume.

Cabe destacar que a variável atratividade do mercado estrangeiro foi trasladada para o construto capabilities da empresa, onde fará parte da variável conhecimento de mercado. Estima-se que no conhecimento do mercado pretendido, a empresa pode e deve estimar a atratividade desse mercado para sua internacionalização. Por outro lado, a variável confiança entre empresas foi levada para conformar a variável network da empresa, uma vez que dentro da sua rede, a empresa deve velar pela confiança com seus parceiros a fim de que esta rede sirva de suporte para sua internacionalização. Este construto ficou constituído por nove variáveis (ver Quadro 1).

4.4 Formação Construto Variável Resposta Nível de Internacionalização

O nível de internacionalização de empresas tem sido examinado de formas diferentes e por diversos autores (Ramón-Llorens et al. 2016) entre eles, Bonaccorsi (1992), Calof (1994), Ramsey et al. (2013). Um dos métodos mais utilizados para medir o nível de internacionalização de empresas é o método UNCTAD. Esse método se baseia nas vendas externas sobre as vendas totais, ativos estrangeiros sobre ativos totais e funcionários estrangeiros sobre total de funcionários.

Outro método usado por autores como Zeng et al. (2009), é o de retorno sobre ativos (ROA). Ainda está o modelo proposto por Zou et al. (1998), que abrange as dimensões financeira, estratégica e de satisfação para medir o desempenho de exportadores. Esses modelos focam principalmente no desempenho econômico da empresa. Zeng et al. (2009) afirmam que a maneira mais comum de entender e medir o desempenho das exportações, é com foco no resultado financeiro. Afirmação alinhada com as estratégias para internacionalização que se materializam na busca do aumento das operações internacionais (Rialp et al. 2014), entendendo a necessidade de estratégias para a internacionalização de uma empresa como um pressuposto, ou seja, que as empresas desejam aumentar suas operações internacionais que possam se traduzir em bons resultados financeiros, sendo que necessariamente deverá existir uma estratégia para aquilo.

Para Mintzberg (1987), estratégia é um curso de ação conscientemente ideado para lidar com alguma situação possuindo duas características principais: a estratégia é ideada com antecipação à situação que será aplicada e ela é desenvolvida de forma propositada. Nesse sentido, este estudo não foca nos resultados financeiros da empreitada internacional das empresas, mas sim no passo que

deveria anteceder esses resultados, ou seja, na estratégia que as empresas devem estabelecer antes de iniciar sua internacionalização.

Porém, entende-se a necessidade de mensuração e validação da variável resposta. Portanto, se propõe sejam empregados três indicadores de modelos vastamente utilizados que medem a internacionalização de empresas. Um deles é o indicador vendas externas sobre vendas totais do modelo Unctad (Ietto-Gillies, 1998), outro é o indicador ROA, que mede o retorno sobre ativos (Zeng et al., 2009) e finalmente, o indicador expansão de mercado (Mockaitis et al., 2006).

Estimam-se adequados esses indicadores devido ao alto número de estudos que os têm utilizado. Isto, entendendo que as estratégias de internacionalização, buscam a expansão das operações internacionais (Rialp et al., 2014) e por consequência mais receita para a empresa.

4.5 Construção do instrumento de pesquisa

As 34 variáveis selecionadas para a elaboração dos construtos do modelo, são o resultado da análise da teoria, aspecto fundamental na seleção de variáveis para construção de um modelo estatístico, como afirmado por Hair et al. (2009). Os construtos propostos são: “Capabilities da empresa”, “Capabilities do gestor”, construto “Ambiente Institucional” que contempla os ambientes internacional e nacional, para o contexto em que a empresa se desenvolve, e pelo construto da variável resposta “Nível de Internacionalização”.

O estudo se aprofundou no conceito de cada uma das variáveis que compõem os construtos, se utilizando de estudos conceituais que serviram como base para a construção do questionário, visando perguntas que pudessem medir o que cada construto busca mensurar (ver Tabela 2).

Tabela 2. Construtos do modelo e suas variáveis

Construto <i>Capabilities</i> da Empresa	Pequena descrição
. <i>Capabilities</i> organizacionais	. Habilidades (capabilidades) e conhecimento da empresa que favorecem sua expansão internacional Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidade de resolver conflitos com parceiros	. Capacidade de resolução de conflitos para manter ou até melhorar os relacionamentos da empresa em prol de sua internacionalização Vissak e Francioni (2013)
. Capacidade e cultura inovadora	. Criação de novo conhecimento (ou produto) que deriva em novas <i>capabilities</i> e vantagens para a empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidades de marketing	. Desenvolver produtos que cumpram com os requisitos do mercado internacional Narayanan et al. (2015)
. Comprometimento da empresa para internacionalização	. Compromisso para alcançar novos mercados identificando suas atuais e futuras necessidades Ripollés et al. (2012)
. Conhecimento do mercado pretendido	. Conhecimento do mercado que ajudará na entrada e envolvimento da empresa nesse novo mercado Johanson e Vahlne (1977)
. Consolidação no mercado e origem	. Reputação, construção e definições claras do negócio para sua expansão Hutchinson et al. (2009)
. Economia de escala	. Economia que suporte os esforços de expansão Dunning (1980)
. Estratégias de preço competitivas para internacionalização	. Estabelecer preços competitivos para entrar ou se manter no mercado pretendido Amorós et al. (2014)
. Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado	. Rápidas respostas da empresa às mudanças e riscos que se apresentam na internacionalização Kontinen e Ojala (2010)
. Funcionalidade e governança da empresa	. Incentivos para o gestor internacional e nomeação de cargos priorizando (ou não) a expertise do candidato Kontinen e Ojala (2010)

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

. Network	. Rede de contatos internacionais que ajude na comercialização do produto da empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Produto ou serviço único	. Produto ou serviço que se diferencie dos concorrentes criando valor para a empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Recursos financeiros	. Capital necessário para suportar os esforços por alcançar novos mercados Johanson e Vahlne (1977)
. Recursos humanos	. Recrutamento de pessoas com as habilidades necessárias para aplicar a estratégia de internacionalização da empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Recursos tangíveis	. Estrutura e equipamentos necessários da empresa para expandir o negócio Knight e Cavusgil (2004)
. Uso e aproveitamento de tecnologia	. O uso e aproveitamento de tecnologias que facilite a entrada em novos mercados Ramón-Llorens et al. (2016)
Construto <i>Capabilities</i> do Gestor	Pequena descrição
. <i>Capabilities</i> gerenciais	. Habilidades (capabilidades) de gestão e conhecimento do gestor para alcançar o objetivo da internacionalização Knight e Cavusgil (2004)
. Capacidade para assumir riscos	. Habilidades para identificar e lidar com os riscos que podem se apresentar na internacionalização da empresa Kontinen e Ojala (2010)
. Capacidade de controlar os recursos da empresa	. Capacidade de utilizar e flexibilizar os recursos da empresa em prol da estratégia de internacionalização da empresa Merino et al. (2014)
. Experiência internacional	. Bagagem anterior em negócios internacionais do gestor Oviatt e McDougall (1994)
. Habilidade para internalização do conceito de negócio no novo mercado	. Capacidade para implementar o modelo (estratégia) de negócio no mercado estrangeiro Hutchinson et al. (2009)
. Habilidade para transmitir conhecimento na empresa	. Habilidade para transferir expertise na empresa para a continuidade do comprometimento com sua internacionalização Merino et al. (2014)
. Network	. Rede de contatos internacionais do gestor que ajude na comercialização do produto da empresa Oviatt e McDougall (1994)
. Nível de educação	. Escolaridade do gestor que contribua no seu desempenho para a internacionalização da empresa Amorós et al. (2014)
Construto Institucional Ambiente (Internacional)	Pequena descrição
. Barreiras governamentais do mercado internacional	. Requisitos legais para comercializar o produto no novo mercado Narayanan et al. (2015)
. Diferenças culturais	. Influência cultural que afeta a entrada no novo mercado Oviatt e McDougall (1994)
. Diferenças de idioma	. Domínio necessário da língua do mercado pretendido Johanson e Vahlne (1977)
. Distância física	. Distância que afeta o canal de distribuição da empresa Chen e Wang (2010)
. Eficiência e número de canais de distribuição	. Parceiros eficientes que fazem a distribuição do produto no mercado estrangeiro ajudando para a eficácia do processo de distribuição e imagem da empresa Knight e Cavusgil (2004)
. Fatores financeiros	. Transações financeiras, custos de exportação e moeda Buckley e Casson (1998)
. Número e complexidade das instituições dos mercados	. Instituições que estabelecem as regras para atuar no mercado e que podem apresentar grande número de barreiras além das econômicas Arregle et al. (2016)

Construto Institucional Ambiente (Nacional)	Pequena descrição
. Estrutura de mercado interno	. Suporte do mercado local para a atuação de empresas no exterior Ramón-Llorens et al. (2016)
. Políticas públicas de apoio para internacionalização	. Políticas públicas que possam apoiar a internacionalização de empresas Narayanan et al. (2015)

Fonte: Autor 2021

4.6 Validação do instrumento de pesquisa

O questionário foi dividido em quatro partes, uma para cada construto. Cabe destacar novamente que a formulação das questões para cada variável do modelo foi subsidiada com trabalhos conceituais largamente utilizados na bibliografia, buscando assim, medir o que este instrumento persegue. Foi solicitado avaliar o questionário em relação à sua construção teórica e à pertinência das perguntas. Por meio de videochamada e ferramentas tecnológicas foram realizadas reuniões em que foram discutidos os aspectos antes citados. Observou-se que o instrumento estava bem elaborado, sendo que os comentários dos pesquisadores se relacionaram observações como: a mudança de autor para o subsídio de dois conceitos (variáveis): variável comprometimento da empresa para sua internacionalização – Foi sugerido pelo pesquisador da UFRJ utilizar Johanson e Vahlne (1977), variável Network – Foi sugerido pelo pesquisador da Universidade La Salle revisar o trabalho usado na construção da pergunta em relação a essa variável, pelo que decidiu-se utilizar o trabalho já mencionado no estudo de Johanson e Vahlne (2009). O pesquisador da UFVJM sugeriu dar alguns exemplos na pergunta que utiliza os conceitos inputs e outputs, bem como na pergunta relacionada com parcerias, a fim de facilitar o entendimento dos respondentes. Em relação ao especialista da Findes, este o avaliou positivamente e sem observações, salvo tentar diminuir o número de questões, observação também feita pelos pesquisadores.

Em relação à validação feitas com as empresas exportadoras, foram entrevistados os gestores responsáveis pelas estratégias de três empresas de pequeno porte. Em uma das empresas, exportadora de café, foi entrevistada a gestora, outra das empresas, exportadora de pedras semipreciosas, o entrevistado foi seu gestor, e na última empresa, da área de vestuário, a entrevista foi realizada com a gestora responsável pelas estratégias. Especificamente, foram feitos encontros online para obter observações, comentários e as respostas para as perguntas do questionário.

Em todas as empresas, os gestores responderam sem problemas às perguntas. Da mesma forma, todos concordaram com que o instrumento estava claro e de fácil entendimento para ser respondido. Assim, após validado tanto pelos acadêmicos, o especialista da indústria, quanto pelas gestoras e gestor entrevistados e ajustes realizados, o Questionário é apresentado com suas 64 perguntas: 29 para o construto Capabilities da empresa, 14 para o construto Capabilities do gestor, 18 no caso do construto Ambiente institucional e 3 para o construto Nível de internacionalização (ver Tabela 3).

Tabela 3. Instrumento de pesquisa validado

Variável	Pergunta	Referência
Construto Capabilities da empresa		
1. Capabilities organizacionais.	1. Conheço as capacidades de minha empresa e de seus colaboradores. 2. A empresa tem a capacidade de transformar inputs em outputs.	Collis (1994)
2. Capacidades de marketing.	1. Nossa empresa possui as capacidades para implementar um plano de marketing que considera a gestão do preço, do produto e de vendas. 2. Nossa empresa possui as capacidades para implementar um plano de marketing que considera a gestão de distribuição e das comunicações de marketing.	Morgan et al. (2009)

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

3.Capacidade e cultura inovadora.	1. Nossa empresa possui os recursos para inovar em seus processos. 2. Nossa empresa possui uma cultura inovadora.	Damanpour (1991)
4.Capacidade para resolver conflitos com parceiros.	1. Nossa empresa conhece o propósito de suas parcerias e os envolvidos nelas. 2. Nossa empresa sabe quando, onde e como se envolver numa parceria.	Mcquaid (2000)
5.Comprometimento da empresa para internacionalização	1. Nossa empresa compromete um alto número de recursos no mercado estrangeiro que atua ou que pretende atuar.	Johanson e Vahlne (1977)
6.Conhecimento do mercado pretendido.	1. Nossa empresa conhece as características do mercado no qual atua ou pretende atuar para poder explorá-lo. 2. Nossa empresa possui orientação empreendedora.	Wiklund e Shepherd (2003)
7.Consolidação no mercado de origem.	1. Nossa estratégia de posicionamento está formulada para o mercado onde a empresa atua ou quer atuar, destacando os benefícios de nossa marca e produtos. 2. Nossa empresa conhece as razões pelas quais deve construir sua estratégia de posicionamento de mercado e leva em consideração sua concorrência.	Kapferer (2008)
8.Economia de escala.	1. Nossa empresa combina devidamente seus ativos de produção para conseguir economias de escala.	Stigler (1958)
9.Estratégias de preço competitivas para internacionalização	1. Nossa empresa faz controle rígido de seus custos e de suas despesas e evita as contas de clientes não lucrativas. 2. Nossa empresa minimiza os custos com pesquisa e desenvolvimento, força de vendas, publicidade e atendimento ao cliente.	Porter (1997)
10.Flexibilidade e adaptação a mudanças de mercado.	1. Nossa empresa possui recursos flexíveis e a capacidade para coordenar uma implementação rápida de planos alternativos em caso de mudanças na estratégia da empresa.	Sanchez (1995)
11.Funcionalidade e governança da empresa.	1. O diretor ou gestor da empresa tem o poder de decisão em todos os assuntos da empresa. 2. Na designação de cargos de gestão, quando um membro da família do proprietário ou do gestor da empresa é candidato para a vaga, este tem preferência mesmo não tendo as capacidades necessárias para o cargo.	Daily e Dalton (1992)
12.Network da empresa.	1. Nossa empresa faz parte de pelo menos uma rede de parceiros, da qual consegue aprender, construir relacionamentos de confiança e de compromisso com seus parceiros.	Johanson e Vahlne (2009)
13.Produto ou serviço único.	1. Nossa empresa desenvolve a imagem da marca, sua identidade e o serviço ao consumidor.	Porter (1997)

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

	2. Nossa empresa desenvolve a tecnologia e características do produto.	
14. Recursos financeiros.	1. Nossa empresa possui recursos financeiros que lhe permitem implementar sua estratégia de internacionalização.	Barney (1991)
15. Recursos humanos.	1. Nossa empresa treina seus colaboradores potencializando sua experiência e inteligência para a execução de nossa estratégia de internacionalização. 2. Nossa empresa considera as contribuições de seus gestores e colaboradores e incorpora suas redes de contato para sua estratégia de internacionalização.	Barney (1991)
16. Recursos tangíveis.	1. Nossa empresa possui a tecnologia e os equipamentos necessários para a execução de sua estratégia de internacionalização. 2. Nossa empresa possui uma localização adequada às suas necessidades e tem fácil acesso às matérias primas necessárias para sua atividade.	Barney (1991)
17. Uso e aproveitamento de tecnologia.	1. O uso de tecnologias permite à empresa colaboração interna, disseminação de conhecimento na empresa, descobrir e mapear novos conhecimentos. 2. O uso de tecnologias permite à empresa gerar novas oportunidades de negócio e implementar sistemas de segurança de dados.	Gold et al. (2001)
Construto <i>Capabilities</i> do gestor		
18. <i>Capabilities</i> gerenciais.	1. Tenho as capacidades para identificar e selecionar oportunidades de tecnologia e de mercado bem sucedidas para nossa empresa. 2. Tenho as capacidades para criar um modelo de negócio para a empresa, fazendo uma seleção criteriosa dos atributos do produto da empresa. 3. Tenho as capacidades para comprometer e administrar os recursos financeiros e ativos da empresa a fim de gerar lucro e aumentar o valor da empresa.	Teece (2007)
19. Capacidade para assumir riscos.	1. Tenho clara a minha expectativa e o incentivo que me leva a assumir um risco nas minhas decisões da empresa. 2. Tenho claro o motivo pelo qual assumo um risco nas minhas decisões da empresa.	Atkinson (1957)
20. Capacidade para controlar os recursos da empresa.	1. Tenho as capacidades para planejar um sistema gerencial de controle e um sistema de relatórios. 2. Tenho as capacidades para criar um sistema de monitoramento baseado no uso de informações.	Henri (2006)
21. Experiência internacional do gestor.	1. Possuo vasta experiência em negócios internacionais.	Adler e Gundersen (2007)
22. Habilidade para internalização do conceito de negócio no novo mercado.	1. Tenho a capacidade para entender o que os clientes do mercado internacional desejam. 2. Tenho a capacidade para inserir o conceito do nosso produto no mercado internacional.	Mcdougall et al. (1994)
23. Habilidade para transmitir	1. Tenho a capacidade para estabelecer um sistema de compartilhamento de informações e conhecimento na empresa.	Davenport et al. (1998)

NÍVEL DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE MODELO CONCEITUAL DE CLASSIFICAÇÃO

conhecimento na empresa.	2. Uso a informática e ferramentas como videoconferências e multimídia para transmitir e armazenar conhecimento na empresa.	
24.Network do gestor.	1. Utilizo minha rede de contatos e parceiros como apoio para nossa estratégia de internacionalização.	Johanson e Vahlne (2009)
25.Nível de educação.	1. Possuo um diploma de ensino superior.	Cooper et al. (1994)
Construto Ambiente institucional		
26.Barreiras governamentais do mercado internacional.	1. Conheço os requisitos legais do mercado para o qual exportamos ou pretendemos exportar. 2. Nossa empresa cumpre com a documentação e requisitos para ingressar seu produto no mercado para o qual exportamos ou pretendemos exportar.	Leonidou (2004)
27.Diferenças culturais.	1. Nossa empresa, no contexto global, conhece as diferenças culturais entre o Brasil e o mercado internacional em que atua ou pretende atuar e faz mudanças através da nossa equipe baseada no conhecimento das diferenças observadas. 2. Nossa empresa aproveita a minha experiência internacional como diretor ou gestor da empresa para diminuir a distância cultural entre os mercados.	Shenkar (2001)
28.Diferenças de idioma.	1. Tenho domínio da língua necessária para me comunicar no mercado internacional em que atuamos ou pretendemos atuar. 2. Os colaboradores da empresa que tem contato com o mercado internacional dominam o inglês ou a língua do mercado onde atuamos ou pretendemos atuar.	Leonidou (2004)
29.Distância física.	1. Conheço as distâncias e tempos envolvidos na exportação do nosso produto. 2. Nossa estratégia de internacionalização privilegia a exportação para mercados com distâncias físicas menores e que exigem tempos de entrega rápidos.	Evans e Harrigan (2005)
30.Eficiência e número de canais de distribuição.	1. Nossa estratégia de distribuição do produto no mercado internacional considera um distribuidor especialista no mercado de atuação. 2. Caso a distribuição do nosso produto no mercado internacional venha a falhar, a empresa possui uma estratégia para restabelecer rapidamente a operação com outro distribuidor.	Anerson e Coughlan (1987)
31.Fatores financeiros.	1. Nossa empresa consegue gerenciar sem problemas suas finanças. 2. Nossa empresa consegue gerenciar todos os impostos relacionados ao seu produto e sua exportação.	Ang (1991)
32.Número e complexidade das instituições dos mercados.	1. Nossa empresa cumpre com as regras para exportação estabelecidas pelas instituições do país de destino. 2. Nossa empresa conhece e aproveita as condições estabelecidas por instituições no mercado estrangeiro onde atua ou pretende atuar que podem facilitar ou melhorar sua participação nesse mercado.	Meyer e Rowan (1977)
33.Estrutura de mercado interno.	1. Nossa empresa pertence a alguma organização do seu mercado de atuação no Brasil. 2. Nossa empresa se apóia em ações de organizações do seu mercado de atuação no Brasil que possam fortalecer sua internacionalização.	Zucker (1987)
34.Políticas públicas de apoio para	1. Nossa empresa conhece as políticas públicas de apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil. 2. Nossa empresa usufrui de alguma das políticas públicas de apoio à internacionalização de pequenas e médias empresas no Brasil.	Acs e Szerb (2007)

internacionalização.		
Variável dependente Nível de internacionalização		
Indicadores para mensuração da variável resposta.	1. Considerando os últimos 36 meses, as exportações de nossa empresa representam mais de 25% das vendas totais da empresa. 2. Como você avalia as mudanças no Retorno Sobre Ativos (ROA) da sua empresa considerando os últimos três anos: 1) diminuiu consideravelmente (>30%). 2) diminuiu parcialmente (>5% e <30%). 3) praticamente sem mudanças (<5%). 4) aumento parcialmente (>5% e <30%). 5) aumentou consideravelmente (>30%). 3. Considerando os últimos três anos a nossa empresa iniciou exportações para o seguinte número de novos países: 1 2 3 4 5	Ietto-Gillies (1998), Zeng et al. (2009), Mockaitis et al. (2006)

Fonte: Autor 2021

5 Conclusões

Conclui-se que o modelo aqui oferecido contribui com a pesquisa sobre internacionalização de empresas. Além disso, que as PMEs precisam conhecer os fatores aqui informados e que afetam a internacionalização, sendo que gestores possuem grande responsabilidade naquilo. O apoio recebido de políticas para o fomento da internacionalização de PMEs é fundamental, inclusive para as que conseguem se internacionalizar com mais facilidade devido a que normalmente desenvolvem produtos de alta tecnologia, diferenciando-se da concorrência mediante vantagens competitivas.

Por outro lado, está o ambiente que afeta a empresa na sua internacionalização, em que as regras são ditadas por instituições tanto no mercado de origem, quanto no de destino. Além dos aspectos legais que impõem as instituições, as empresas devem considerar os culturais como a língua, bem como os fatores que podem facilitar a entrada num determinado mercado.

Em relação à configuração do modelo conceitual proposto, baseado na literatura aqui revisada, sugere-se o seguinte. Diversos autores tratam dos fatores que afetam a internacionalização de empresas de formas diferentes, por um lado, como fatores econômicos, financeiros ou racionais, e por outro lado, como comportamentais (Jones & Coviello, 2005, Carneiro & Dib, 2007, Souza & Fenili, 2012, Costa et al., 2017), ou ainda como formais e informais (Peng, 2002). Nesse sentido, este estudo propõe que os fatores que afetam a internacionalização de empresas sejam agrupados em três construtos: Capabilities da empresa (econômicos, financeiros, racionais ou formais) e Capabilities do gestor (comportamentais ou informais) e o construto Ambiente institucional. Completando a configuração do modelo proposto está o construto da variável resposta, Nível de internacionalização.

Sobre o Ambiente institucional, este influencia a tomada de decisão das empresas em relação às estratégias para enfrentar a internacionalização, em que segundo Peng (2002), Peng et al. (2008) e Peng e Khoury (2009) as instituições são as que estabelecem as regras para participação nos mercados. Nesse contexto, e devido a que os mercados são heterogêneos e as regras e características diferem de um mercado para outro (Johanson & Vahlne, 1977, Oviatt & Mcdougall, 1994), propõe-se que o construto Ambiente institucional tenha uma função moderadora nas relações dos construtos, em que as forças ou as direções das variáveis exógenas Capabilities da empresa e Capabilities do gestor, podem variar devido ao efeito moderador do construto Ambiente institucional (Henseler & Fassott, 2010), para classificar o nível de internacionalização que o modelo conceitual aqui proposto busca.

Nesse sentido, baseado no reagrupamento das variáveis que afetam a internacionalização de empresa, bem como na proposta de configuração do modelo conceitual supracitado, que por sua vez

é resultado de todo o percurso metodológico realizado por este estudo, são formuladas as seguintes hipóteses:

H1. Capabilities da empresa impacta no Nível de internacionalização da empresa.

H2. Capabilities do gestor impacta no Nível de internacionalização da empresa.

H3. Ambiente institucional impacta no Nível de internacionalização da empresa.

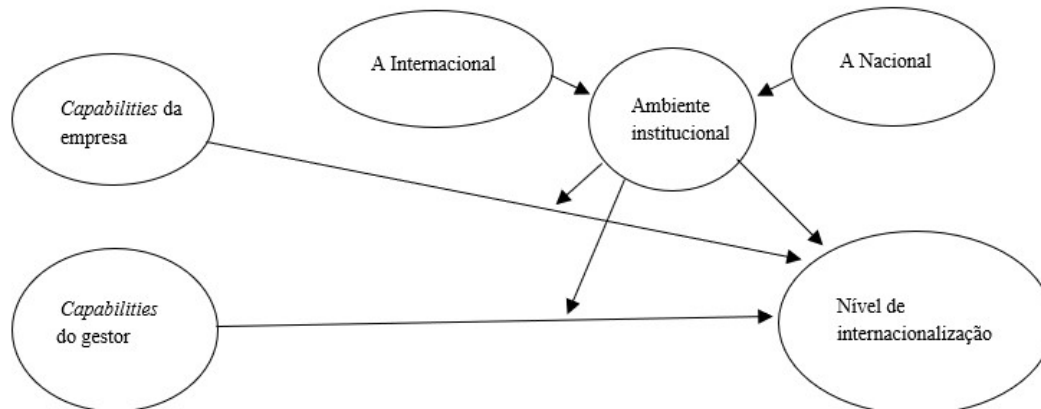
H4. Ambiente institucional exerce um efeito moderador na relação entre Capabilities da empresa e Nível de internacionalização.

H5. Ambiente institucional exerce um efeito moderador na relação entre Capabilities do gestor e Nível de internacionalização.

Complementando as conclusões desta pesquisa, bem como a sua contribuição, entende-se que na aplicação do modelo aqui proposto será necessária a execução de diversos procedimentos estatísticos, iniciando estes com uma Análise Fatorial Exploratória. Este procedimento poderá ajudar com definições relacionadas à configuração final dos construtos e suas dimensões. Entendendo que isso irá depender da decisão do pesquisador entre, querer identificar traços latentes entre as variáveis ou simplesmente diminuir o número de variáveis para a aplicação de procedimentos estatísticos posteriormente necessários.

Seguidamente, a abordagem PLS-SEM permitirá a classificação em níveis de internacionalização desejada, sendo que a execução de diversos procedimentos será necessária para tal, desenvolvendo para tanto um índice, que além de classificar, também possa identificar clusters entre os dados analisados. Entre os procedimentos que podem ser aplicados (dependendo de cada pesquisador) estão: a Análise de Correspondência Múltipla e teste ANOVA. A Figura 1 apresenta o modelo conceitual de classificação de nível de internacionalização que este estudo propõe.

Figura 1. Proposta de modelo conceitual para classificação de nível de internacionalização de pequenas e médias empresas



Fonte: Autor 2021

6 Implicações e pesquisas futuras

O modelo proposto poderá ser aplicado em futuros estudos que tenham como objetivo, entre outros, classificar o nível de internacionalização de empresas. Os fatores que informa o modelo, e que afetam a internacionalização de empresas podem auxiliar as empresas, principalmente às PMEs a formularem ou revisarem suas estratégias de internacionalização. Sobre as limitações do estudo, podem ser mencionadas as escolhas feitas em relação aos artigos e período selecionados no levantamento, outros autores podem definir um corpus diferente para análise.

7 Referências

- Acs, Z., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small business economics*, 28(2), 109-122.
- Adler, N., & Gundersen, A. (2007). *International dimensions of organizational behavior*. Cengage Learning.
- Amorós, J., Basco, R., & Romani, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 283-307.
- Ang, J. (1991). Small business uniqueness and the theory of financial management. *Journal of small business finance*, 1(1), 1-13.
- Anderson, E., & Coughlan, A. T. (1987). International market entry and expansion via independent or integrated channels of distribution. *Journal of marketing*, 51(1), 71-82.
- Arregle, J. L., Miller, T. L., Hitt, M. A., & Beamish, P. W. (2016). How does regional institutional complexity affect MNE internationalization? *Journal of International Business Studies*, 47(6), 697-722.
- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological review*, 64(6p1), 359.

- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo/Laurence Bardin*; Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições, 70.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.
- Benmamoun, M., Singh, N., Lehnert, K., & Lee, S. B. (2019). Internationalization of e-commerce corporations (ECCs). *Multinational Business Review*.
- Beugelsdijk, S., Ambos, B., & Nell, P. C. (2020). Conceptualizing and measuring distance in international business research: Recurring questions and best practice guidelines. In *Research methods in international business* (pp. 449-498). Palgrave Macmillan, Cham.
- Bika, Z., & Kalantaridis, C. (2019). Organizational-social-capital, time and international family SMEs: An empirical study from the east of England. *European Management Review*, 16(3), 525-541.
- Bonaccorsi, A. (1992). On the relationship between firm size and export intensity. *Journal of international business studies*, 23(4), 605-635.
- Buckley, P. J., & Casson, M. C. (1998). Analyzing foreign market entry strategies: Extending the internalization approach. *Journal of international business studies*, 29(3), 539-561.
- Calof, J. L. (1994). The relationship between firm size and export behavior revisited. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 367-387.
- Carneiro, J., & Dib, L. A. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)*, 2(1), 1-25.
- Carreón-Gutiérrez, J. P., & Saiz-Álvarez, J. M. (2019). Product Newness, Low Competition, Recent Technology, and Export Orientation as Predictors for Entrepreneurial Growth Aspirations. *Sustainability*, 11(20), 5818.
- Chen, M. K., & Wang, S. C. (2010). The critical factors of success for information service industry in developing international market: Using analytic hierarchy process (AHP) approach. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 694-704.
- Coelho, D. B., & Oliveira Junior, M. D. M. (2016). A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões críticas e analíticas para os negócios internacionais. *Cadernos Ebape. br*, 14(SPE), 527-550.
- Collis, D. J. (1994). Research note: how valuable are organizational capabilities? *Strategic management journal*, 15(S1), 143-152.

- Cooper, A. C., Gimeno-Gascon, F. J., & Woo, C. Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of business venturing*, 9(5), 371-395.
- Costa, L., Añez, M., Mol, A., & Damasceno, T. (2017). Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. *Cadernos Ebape. br*, 15(4), 960-973.
- Costa, F. D. (2011). *Mensuração e desenvolvimento de escalas: aplicações em administração*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 90-106.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Daily, C. M., & Dalton, D. R. (1992). The relationship between governance structure and corporate performance in entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 375-386.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press.
- de Oliveira Castro, Á. L., Pereira, M. M. O., Silva, F. D., & Andrade, D. M. (2020). Dimensions of international entrepreneurship: an analysis of texts in a business magazine. *Revista de Negócios*, 25(1), 38-55.
- de Souza, E. C. L., & Fenili, R. R. (2012). Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, 14(33), 103-118.
- Dick, M., Mitter, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Pernsteiner, H. (2017). The impact of finance and governance on the internationalisation modes of family firms. *European Journal of International Management*, 11(1), 42-64.
- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of international business studies*, 11(1), 9-31.
- Ellis, P. D. (2011). Social ties and international entrepreneurship: Opportunities and constraints affecting firm internationalization. *Journal of International business studies*, 42(1), 99-127.
- Eriksson, K., Fjeldstad, Ø., & Jonsson, S. (2017). Transaction services and SME internationalization: The effect of home and host country bank relationships on international investment and growth. *International Business Review*, 26(1), 130-144.
- Evans, C. L., & Harrigan, J. (2005). Distance, time, and specialization: Lean retailing in general equilibrium. *American Economic Review*, 95(1), 292-313.
- Fischer, B. B. (2010). Relação entre estratégias de entrada em mercados estrangeiros e performance exportadora resultante em empresas brasileiras. *FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão*, 9(3).

- Folha. Ranking universitário folha 2019. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-universidades/principal/>. Acesso em: 14/05/2020.
- Gashi, P., Hashi, I., & Pugh, G. (2014). Export behaviour of SMEs in transition countries. *Small Business Economics*, 42(2), 407-435.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of management information systems*, 18(1), 185-214.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society*, 31(6), 529-558.
- Henseler, J., & Fassott, G. (2010). Testing moderating effects in PLS path models: An illustration of available procedures. In *Handbook of partial least squares* (pp. 713-735). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Hill, C. (2013). *International business: Competing in the global marketplace*. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc. N.Y.
- Honório, L. (2009). Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 162-175.
- Hutchinson, K., Fleck, E., & Lloyd-Reason, L. (2009). An investigation into the initial barriers to internationalization: Evidence from small UK retailers. *Journal of Small Business and Enterprise Development*.
- Jetto-Gillies, G. (1998). Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the top 100 transnational corporations. *Transnational corporations*, 7, 17-40.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of international business studies*, 36(3), 284-303.
- Júnior, M. H., Pereira, V. S., Penedo, A. S. T., & Forti, C. A. B. (2020). Capital de Giro e Internacionalização no Desempenho em épocas de crise. *Revista de Negócios*, 25(1), 68-90.

- Kahiya, E. T., & Dean, D. L. (2015). Export barriers and business confidence: a quasi-longitudinal examination. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. Kogan Page Publishers.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35(2), 124-141.
- Knight, G. A., & Liesch, P. W. (2016). Internationalization: From incremental to born global. *Journal of World Business*, 51(1), 93-102.
- Köhr, C. K., Malorgio, G., & Aragrande, M. (2017). Exploring determinants of internationalisation: the case of late starters. *International Journal of Wine Business Research*.
- Kontinen, T., & Ojala, A. (2010). The internationalization of family businesses: A review of extant research. *Journal of Family Business Strategy*, 1(2), 97-107.
- Leite, Y.; De Moraes, W. As dimensões do empreendedorismo internacional: Uma proposição de um framework. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 13, n. 4, p. 91-106, 2014.
- Leonidou, L. C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of small business management*, 42(3), 279-302.
- López, M., Miranda, M., Argente-Linares, E., & López-Sánchez, L. (2018). The internationalisation of Spanish family firms through business groups: Factors affecting the profitability, and the moderating effect of the family nature of the Spanish business. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 21(1), 82-90.
- Mcquaid, R. (2000). *The theory of partnership: why have partnerships?* Routledge *Advances in Management and Business Studies*, vol. 19, p. 9-35.
- Merino, F., Monreal-Pérez, J., & Sánchez-Marín, G. (2015). Family SMEs' internationalization: Disentangling the influence of familiness on Spanish firms' export activity. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1164-1184.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.
- Meyer, K. E. (2017). International business in an era of anti-globalization. *Multinational Business Review*.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, 30(1), 11-24.
- Mockaitis, A. I., Vaiginienė, E., & Giedraitis, V. (2006). The internationalization efforts of lithuanian manufacturing firms—strategy or luck? *Research in International Business and Finance*, 20(1), 111-126.

- Morais, F., & Ferreira, J. J. (2020). SME internationalisation process: Key issues and contributions, existing gaps and the future research agenda. *European Management Journal*, 38(1), 62-77.
- Morgan, N.; Vorhies, D.; Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, vol. 30, no 8, p. 909-920.
- Narayanan, V. (2015). Export barriers for small and medium-sized enterprises: A literature review based on Leonidou's Model. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 3(2), 105-123.
- Autor, (2021).
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of international business studies*, 36(1), 29-41.
- Peng, M. W. (2002). Towards an institution-based view of business strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2), 251-267.
- Peng, M. W., & Khoury, T. A. (2008). Unbundling the institution-based view of international business strategy. In *The Oxford handbook of international business*.
- Peng, M. W., Wang, D. Y., & Jiang, Y. (2008). An institution-based view of international business strategy: A focus on emerging economies. *Journal of international business studies*, 39(5), 920-936.
- Porter, M. E. (1997). *Competitive strategy. Measuring business excellence*.
- Raboch, H., & Amal, M. (2008). A internacionalização de pequenas empresas: um estudo de caso na região do vale do Itajaí. *Revista Dynamis*, 14(1), 01-11.
- Ramón-Llorens, M., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Ramsey, J. R., Barakat, L. L., & Cretoiu, S. L. (2013). Internationalization and its possible impact on subjective and objective performance: Evidence from Brazilian TNCs. *Transnational corporations*, 21(2), 21-46.
- Rialp, A., Rialp, J., & Knight, G. A. (2014). *International entrepreneurship. The Routledge companion to international entrepreneurship*, 7.
- Ripollés, M., Blesa, A., & Monferrer, D. (2012). Factors enhancing the choice of higher resource commitment entry modes in international new ventures. *International business review*, 21(4), 648-666.
- Samiee, S. (2019). Reflections on global brands, global consumer culture and globalization. *International Marketing Review*.

- Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic management journal*, 16(S1), 135-159.
- San Emeterio, M. C., Juaneda-Ayensa, E., & Fernández-Ortiz, R. (2020). Influence of relationship networks on the internationalization process: the moderating effect of born global. *Heliyon*, 6(1), e03148.
- Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). Internationalization of small family firms: The influence of family from a socioemotional wealth perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 131-146.
- Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., & Entekin, L. (2010). Influential factors for SME internationalization: Evidence from Malaysia. *International Journal of Economics and Management*, 4(2), 285-304.]
- Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, 32(3), 519-535.
- Steenkamp, J. (2019). The uncertain future of globalization. *International Marketing Review*.
- Stigler, G. (1958). The economies of scale. *The Journal of Law and Economics*, 1, 54-71.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teixeira, M. J., Picchiali, D., Mandelli, I. A. M., & Scafí, A. J. D. O. (2018). Contribuição das teorias comportamentais e econômicas nas estratégias de internacionalização de empresas brasileiras. *RACRE-Revista de Administração*, 18(22).
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102.
- Vissak, T., & Francioni, B. (2013). Serial nonlinear internationalization in practice: A case study. *International Business Review*, 22(6), 951-962.
- Wach, K. (2017). Exploring the role of ownership in international entrepreneurship: how does ownership affect internationalisation of polish firms? *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 5(4), 205-224.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Woo, H. (2019). The effect of CEO compensation structure on the early internationalization of newly public firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1977-1996.
- Yoon, J., Sung, S., & Ryu, D. (2020). The role of networks in improving international performance and competitiveness: Perspective view of open innovation. *Sustainability*, 12(3), 1269.

- Zeng, S., Xie, X. M., Tam, C. M., & Wan, T. W. (2009). Relationships between business factors and performance in internationalization. *Management Decision*.
- Zou, S., Taylor, C. R., & Osland, G. E. (1998). The EXPERF scale: a cross-national generalized export performance measure. *Journal of international Marketing*, 6(3), 37-58.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.