

**EXPLOTAÇÃO, EXPLORAÇÃO E AMBIDESTRIA NA
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: REVISÃO DA LITERATURA DE
2006 A 2016**

Autoria

CÂNDIDA BARRETO GALDINO

PPGA/UFRN

Resumo

A internacionalização de empresas é um fenômeno em evolução que acompanha as dinâmicas do atual cenário internacional advindas do processo de globalização. Diante deste cenário, os processos de exploração e exploração, bem como a capacidade de equilibrar as duas abordagens (ambidestria) são citados na literatura como aspectos significativos para as estratégias internacionais. Esta revisão de literatura tem como objetivo descrever as principais características da produção científica que envolve a exploração, exploração e ambidestria na internacionalização de empresas, a fim de provocar uma reflexão sobre o assunto e incentivar novas pesquisas para atender aspectos ainda não estudados profundamente. Como resultados, verificou-se que ainda existem poucos estudos sobre o tema, especialmente no cenário brasileiro, e a sua relação com processos de inovação, aprendizagem e construção do conhecimento. Em pesquisas futuras, recomenda-se que o tema seja aprofundado em contextos ainda não explorados e abordando temas subjacentes que colaborem para a compreensão do fenômeno.

Estratégia

EXPLOTAÇÃO, EXPLORAÇÃO E AMBIDESTRIA NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: REVISÃO DA LITERATURA DE 2006 A 2016

RESUMO

A internacionalização de empresas é um fenômeno em evolução que acompanha as dinâmicas do atual cenário internacional advindas do processo de globalização. Diante deste cenário, os processos de exploração e exploração, bem como a capacidade de equilibrar as duas abordagens (ambidestria) são citados na literatura como aspectos significativos para as estratégias internacionais. Esta revisão de literatura tem como objetivo descrever as principais características da produção científica que envolve a exploração, exploração e ambidestria na internacionalização de empresas, a fim de provocar uma reflexão sobre o assunto e incentivar novas pesquisas para atender aspectos ainda não estudados profundamente. Como resultados, verificou-se que ainda existem poucos estudos sobre o tema, especialmente no cenário brasileiro, e a sua relação com processos de inovação, aprendizagem e construção do conhecimento. Em pesquisas futuras, recomenda-se que o tema seja aprofundado em contextos ainda não explorados e abordando temas subjacentes que colaborem para a compreensão do fenômeno.

Palavras chave: Internacionalização; exploração; exploração.

ABSTRACT

The internationalization of companies is an evolving phenomenon that accompanies the dynamics of the current international scenario arising from the globalization process. Considering this scenario, the processes of exploitation and exploration, as well as the ability to balance the two approaches (ambidexterity) are mentioned in the literature as significant aspects for the international strategies. This literature review aims to describe the main characteristics of the scientific production that involves the exploitation, exploration and ambidexterity in the internationalization of companies, in order to provoke a reflection on the subject and to encourage new researches to attend aspects not yet studied deeply. As results, it was verified that there are still few studies on the subject, especially in the Brazilian scenario, and its relationship with processes of innovation, learning and knowledge construction. In future research, it is recommended that the topic be deepened in contexts not yet explored and addressing underlying themes that collaborate to understand the phenomenon.

Keywords: Internationalization; exploitation; exploration.

1 INTRODUÇÃO

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

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

Nesse sentido, a orientação da empresa para atividades de exploração e exploração deve ser considerada como um fator importante para entender seus processos de aprendizagem (DI MININ, ZHANG, GAMMELTOFT, 2012). Enquanto as atividades de exploração buscam a experimentação de novas atividades e o alcance de novos conhecimentos e competências, os processos de exploração estão voltados para as competências que a empresa já domina (MARCH, 1991). As firmas capazes de executar estes dois tipos de atividade de maneira equilibrada é considerada ambidestra (HE, WONG, 2004).

Tratando-se dos processos de internacionalização, as estratégias internacionais são diretamente influenciadas por estas duas abordagens, pois a interação entre os dois processos pode resultar em maior crescimento e desempenho (PRANGE, VERDIER 2011; BANDEIRA-DE-MELLO ET AL, 2016).

Dessa forma, considerando a relação entre os dois temas, este artigo tem como propósito realizar uma revisão da literatura capaz de descrever as principais características da produção científica que envolve a exploração, exploração e ambidestria na internacionalização de empresas. Para isso, este trabalho foi estruturado em quatro partes: A presente introdução; procedimentos metodológicos; discussão e análise dos resultados e considerações finais.

2 METODOLOGIA

As publicações científicas analisadas neste trabalho foram obtidas a partir de pesquisa realizada no Portal de Periódicos da Capes, tendo em vista que esta base de dados contempla periódicos nacionais e internacionais e abrange todas as áreas de conhecimento. A pesquisa foi realizada no período de outubro a dezembro de 2016. Após a escolha da base de dados foram definidos os critérios para seleção dos artigos.

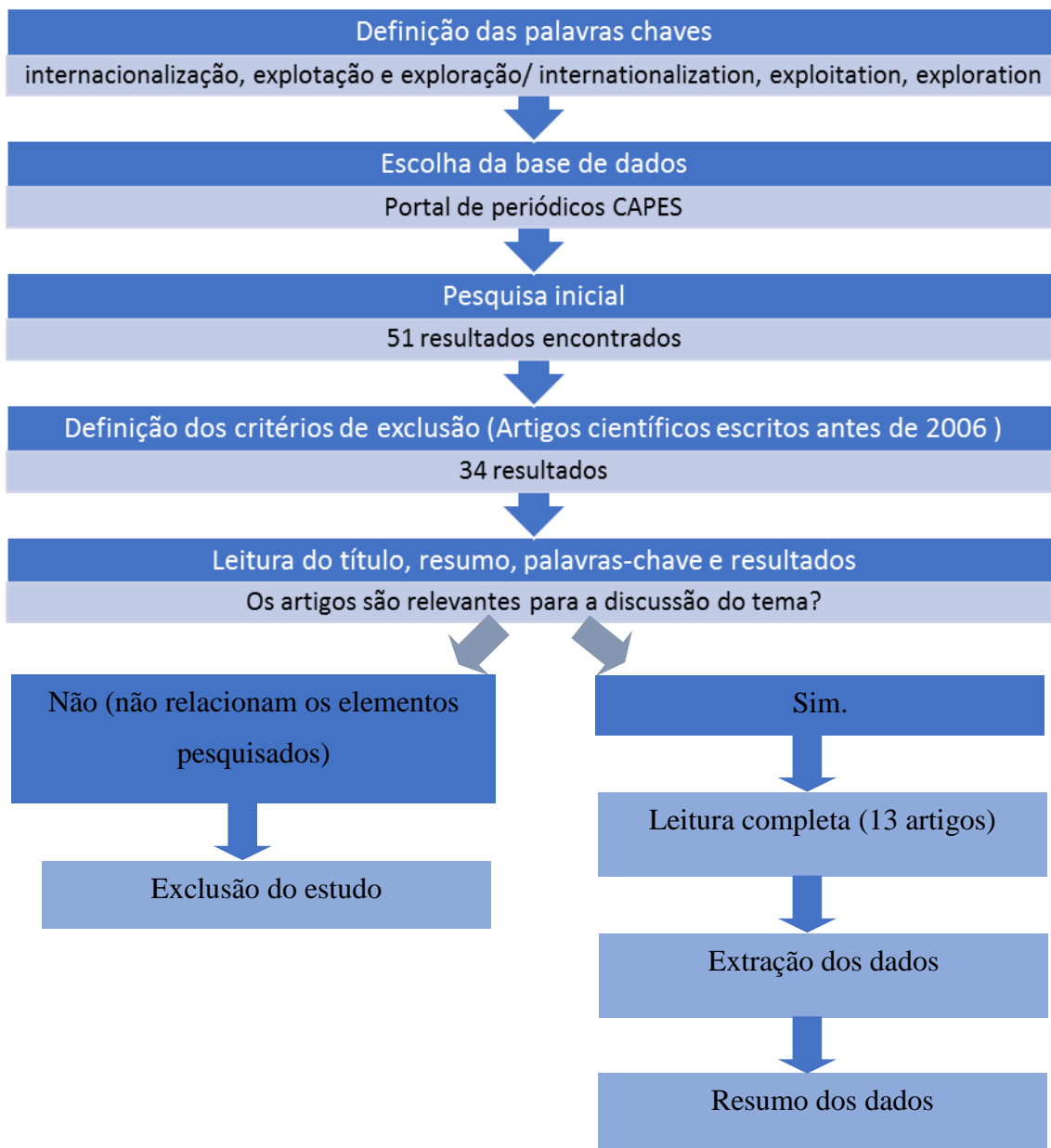
Primeiramente foram selecionadas as palavras chave que representam o tema: internacionalização, exploração e exploração/ *internationalization, exploitation, exploration*. Estes termos foram buscados em todo o texto dos trabalhos e nos

idiomas português e inglês. Ao realizar a busca, foram encontrados 51 resultados. Uma vez que este artigo busca apresentar um panorama atual sobre o tema, foram excluídos os artigos com data de publicação anterior ao ano de 2006, reduzindo os resultados para 39 trabalhos. Destes, foram considerados apenas os que são considerados artigos científicos, excluindo assim os caracterizados como recursos textuais e dissertações, reduzindo o conjunto para 34 trabalhos.

Após esta etapa foi realizada a leitura dos títulos, resumos, palavras chave e resultados dos artigos a fim de selecionar aqueles que são relevantes para a discussão do tema e excluir os que não relacionam os elementos pesquisados ou os abordam de maneira superficial. Após esta análise restaram 13 artigos, que constituem a amostra final deste trabalho.

Para a análise dos artigos selecionados foi realizada a leitura completa dos trabalhos e consideradas as seguintes categorias: Objetivos, ano de publicação, classificação no Qualis da Capes, países de origem, abordagem metodológica, estratégia de pesquisa, resultados e sugestões para estudos futuros.

Figura 1 – Etapas da pesquisa



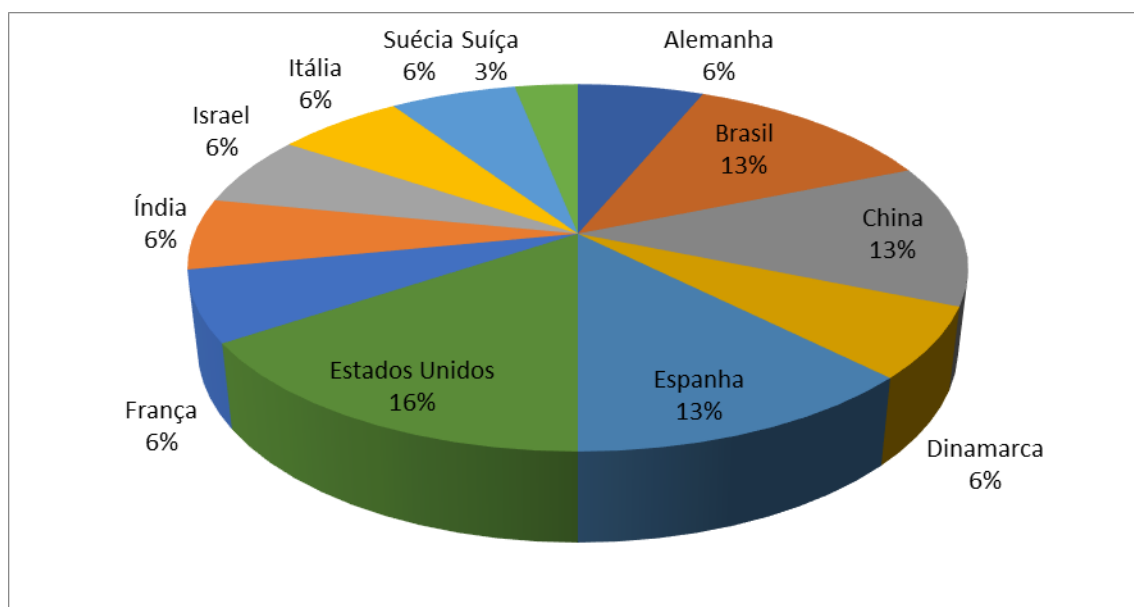
Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao método, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica, uma vez que objetiva conhecer as diversas formas de contribuições científicas existentes que foram realizadas sobre o fenômeno (JUNG, 2004).

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao analisar as publicações selecionadas neste estudo de maneira aprofundada, é possível verificar uma presença expressiva de estudos publicados em periódicos internacionais. Além disso, entre os 13 artigos analisados, apenas um foi conduzido por pesquisadores brasileiros, os demais de outros 11 países, como está descrito na figura 2. Para identificar a origem das pesquisas, foi considerado o país das instituições as quais os autores estão vinculados. O país que apresentou o maior número de pesquisadores foi os Estados Unidos (5 autores), seguido pelo Brasil, China e Espanha (todos com 4 autores). Apesar disso observa-se que entre os 32 autores dos artigos selecionados 15 tem origem europeia, o que corresponde a 46% do total.

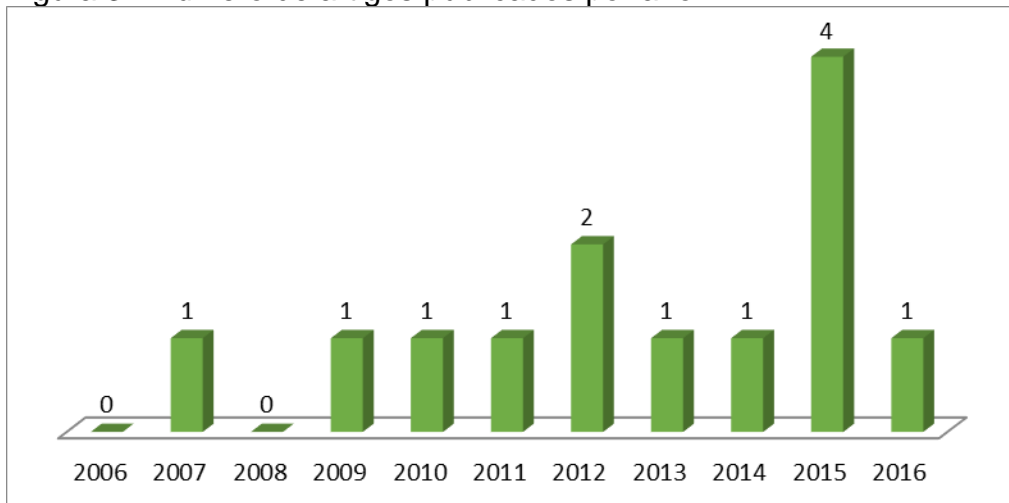
Figura 2 - Número de autores por país



Fonte: Elaborado pelo autor

Considerando as publicações no período de 2006 a 2016, foi observado um pequeno número de artigos por ano referente ao tema: os anos 2007, 2009, 2010, 2011, 2013, 2014 e 2016 só apresentaram 1 artigo, entretanto no ano de 2015 houve um aumento significativo no número de trabalhos (4 artigos), o que indica um maior interesse em explorar a temática.

Figura 3 - Número de artigos publicados por ano



Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto ao Qualis dos artigos analisados, foi observado que a maioria deles (8 artigos) são A1. Os demais se classificam como A2 (3 artigos) e 1 artigo não possui esta informação. Estes achados indicam que o tema tem sido tratado por periódicos relevantes ao longo do tempo, revelando que embora ainda exista um pequeno número de pesquisas relacionadas ao assunto, sua discussão tem recebido atenção.

A análise permitiu observar também um equilíbrio nas abordagens metodológicas utilizadas: 6 artigos são quantitativos e 7 artigos são qualitativos. As estratégias de pesquisa mais utilizadas foram a do estudo de caso e a análise de regressão. Além destas, também foram identificados trabalhos teóricos e outras formas de análise, tais como a análise de *cluster* e regressão logística, o que sugere que o tema pode ser explorado sob várias perspectivas.

Quanto ao conteúdo dos artigos analisados, as principais informações consideradas para a análise estão resumidas na figura 4.

Figura 4 – Resumo dos artigos analisados

ARTIGO	AUTORES	PERIÓDICOS	OBJETIVO(S)	RESULTADOS	SUGESTÕES
Ambidextrous internationalization strategies: The case of Chinese firms entering the	Prange (2012)	Organizational Dynamics	x	As empresas chinesas optam pela ambidestria sequencial e balanceamento dos desafios da internacionalização ao longo do tempo.	x

<p>Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms — A strategic group analysis</p>	<p>Chittoor, Ray (2007)</p>	<p>Journal of International Management</p>	<p>Lançar luz sobre os caminhos de internacionalização de empresas de economias emergentes através de uma análise de um grupo estratégico de empresas na indústria farmacêutica indiana.</p>	<p>Variação significativa de estratégias adotadas pelas empresas indianas; proposta de um modelo conceitual para a internacionalização de empresas de economia emergente.</p>	<p>Estudos com um amostra maior; testar fatores específicos e capacidades dinâmicas ao nível da empresa.</p>
<p>Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals</p>	<p>Bandeira-de-Mello et al (2016)</p>	<p>Journal of Business Research</p>	<p>Investigar a tensão enfrentada por empresas latino-americanas bem sucedidas de explorar capacidades existentes e explorar novos conhecimentos para inovação e executar as duas estratégias ao mesmo tempo.</p>	<p>A competição por recursos e a tensão entre exploração e exploração pode ser reduzida através do isolamento da estrutura organizacional e de uma combinação de diferentes modos de entrada.</p>	<p>Adicionar mais casos para construir uma tipologia e análises comparativas entre países e entre diferentes ambientes organizacionais; utilizar a pesquisa quantitativa para estudar o desempenho da internacionalização e a estratégia de ambidestria.</p>
<p>Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization?</p>	<p>Di Minin, Zhang, Gammeltoft (2012)</p>	<p>European Management Journal</p>	<p>Analisar como as empresas Chinesas investem em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na Europa, concentrando-se em três aspectos diferentes: Tecnologia de exploração x tecnologia de exploração; estratégias locais para investimentos em P&D e as motivações para unidades em outros países.</p>	<p>A tecnologia de exploração foi identificada como o principal motivo que leva as empresas Chinesas a expandir suas atividades de P&D em países desenvolvidos.</p>	<p>Pesquisas futuras devem considerar outros modos de internacionalização de firmas Chinesas, uma vez evidenciado que este é um fator chave para a internacionalização.</p>

Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs	Dasí, Iborra, Safón (2015)	International Business Review	O estudo se concentra em dois antecedentes organizacionais: A orientação para exlotação e exploração e a intencionalidade gerencial na internacionalizaç ão de pequenas e médias empresas.	Efeito positivo da orientação da firma para exploração e as intenções gerenciais em ampliar a internacionalização; efeito positivo entre a orientação da firma para a exploração e a experiência internacional na intenção gerencial para a internacionalização. Firms com uma orientação voltada para a exploração tem mais intenções de internacionalização.	Investigações sobre como as pequenas e médias empresas ambidestras são capazes de aplicar e manter diferentes processos de aprendizagem e como essas habilidades afetam as intenções gerenciais para a internacionalização são caminhos interessantes para futuras pesquisas.
Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers	Li (2010)	Journal of International Management	Propor uma abordagem baseada na aprendizagem para a internacionalizaç ão de empresas multinacionais, especialmente aquelas que ingressam tardiamente e as novas espécies de multinacionais de economias emergentes.	A aprendizagem reflete a mudança do paradigma emergente da hierarquia unilateral baseada na exploração para exploração bilateral baseada em redes de relacionamentos. A hierarquia é melhor para explorar competências já existentes e a aliança estratégica é melhor para explorar novas competências.	Expandir o contexto específico da localização; aplicar a dualidade reativa-proativa para construir um modelo de co-evolução baseado em aprendizagem; analisar teoricamente a mudança da exploração para a exploração.
Dynamic capabilities, internationalization processes and performance	Prange, Verdier (2011)	Journal of World Business	Sugerir diversos tipos de capacidades que suportam diferentes processo de internacionalizaç ão; construir um paradigma de exploração x exploração; introduzir o conceito de ambidestria internacional.	Introdução a um framework que combina processo de internacionalização com capacidades de exploração e exploração e combinação de noções atuais de capacidades dinâmicas com o conceito de ambidestria internacional.	Reforçar a ligação entre capacidades de exploração e exploração com taxas de crescimento de acordo com o respectivo tipo de indústria; compreender como as empresas implementam a ambidestria internacional.

<p>The moderating effect of exploitative and exploratory learning on internationalisation-performance relationship in SMEs</p>	<p>De Noni, Apa (2015)</p>	<p>Journal of International Entrepreneurship</p>	<p>Entender como a exploração e a exploração da aprendizagem influencia a performance de pequenas e médias empresas exportadoras.</p>	<p>As pequenas e médias empresas exportadoras são mais exploradoras e exploradoras do que as nacionais; a aprendizagem exploratória influencia fortemente o efeito do envolvimento internacional no desempenho; a aprendizagem exploratória deve ser considerada como um antecedente significativo para se mover com êxito para mercados externos.</p>	<p>Replicar o estudo com uma amostra no contexto italiano ou incluindo outros países europeus. / Criar um instrumento mais sofisticado, preciso e confiável/ Analisar dados longitudinais para identificar como o efeito da aprendizagem muda ao longo do tempo.</p>
<p>The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode</p>	<p>Efrat, Shoham (2013)</p>	<p>International Marketing Review</p>	<p>Explorar como a interação entre país, fatores de mercado e orientação estratégica de empresas nascidas globais afeta sua escolha de modos de entrada de alto e baixo compromisso.</p>	<p>As empresas nascidas globais mostraram uma forte orientação de prospecção manifestada pela exploração e exploração de oportunidades, o que moderou o impacto de vários fatores do país de acolhimento na escolha do modo de entrada, incentivando um maior comprometimento.</p>	<p>Estudos futuros devem continuar a explorar subgrupos da categoria de empresas nascidas globais.</p>
<p>The world is spiky: An internationalization framework for a semi-globalized world</p>	<p>Kim, Aguilera (2015)</p>	<p>Global Strategy Journal</p>	<p>Desenvolver um modelo teórico que explique os mecanismos que impulsionam a internacionalização da empresa em um mundo semiglobalizado.</p>	<p>Introdução de três mecanismos para explicar as forças que impulsionam a internacionalização em um mundo semi-globalizado: (1) exploração inter-regional; (2) exploração intra-regional; E (3) reconfiguração intrarregional.</p>	<p>Aplicar o modelo para examinar como diferentes partes da cadeia de valor da empresa se expandem entre nações e regiões ao longo do tempo. / Aplicar o framework no contexto das empresas multinacionais de mercados emergentes.</p>

Knowledge seeking in going abroad	Sallis, Sharma (2009)	Thunderbird International Business Review	Examinar o impacto das estratégias de entrada 'client-following' e 'market-seeking' de empresas estrangeiras e explorar o desenvolvimento subsequente de conhecimento nas empresas.	A aprendizagem têm conseqüências para a exploração e exploração dos mercados internacionais, o que é aprendido e quanto é aprendido, e estratégias de internacionalização proativas.	Investigar empresas de serviços intensivos em capital; aplicar o estudo em outros países
The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Internationalization	Freiling, Schelhowe (2014)	Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation	Elaborar uma concepção mais ampla do constructo da orientação empreendedora e explorar seu efeito sobre o desempenho da internacionalização.	A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho internacional e o crescimento das atividades internacionais. Enquanto as dimensões exploratórias tendem a estimular o crescimento internacional, as dimensões exploratórias não apresentam qualquer efeito.	Simplificar o modelo utilizado; realização de um estudo longitudinal; utilizar dados quantitativos para validar ainda mais a auto-avaliação qualitativa das empresas.
Overcoming the Liability of Foreignness in Internationalization Emerging Economies: Lessons from Acquiring a Chinese Firm	Wei, Clegg (2015)	Thunderbird International Business Review	Investigar como as empresas podem gerenciar processos de exploração e exploração no contexto de aquisições em economias emergentes.	Exploração e exploração não são meramente simultâneas. Em vez disso, essas estratégias são capazes de assimilar e implantar diferentes categorias de recursos, a fim de construir a base para a exploração de recursos baseados na localização.	O estudo de casos múltiplos pode ser adotado para desenvolver um quadro mais completo, que pode ser testado por estudos quantitativos para melhorar o grau de rigor.

Fonte: Elaborado pelo autor

Destaca-se a importância dada a estudos direcionados para economias emergentes (CHITTOOR, RAY, 2007; LI, 2010) e à combinação de atividades de exploração e exploração na internacionalização (CHITTOOR, RAY, 2007; PANGE, VERDIER, 2011, DE NONI, 2015). Por outro lado, também foram encontrados estudos que tratam da tensão em escolher uma das duas abordagens (BANDEIRA-

DE-MELLO ET AL 2016) e quais processos são mais adequados para exploração e exploração (DI MININ, ZHANG, GAMMELTOFT, 2008; DASÍ, WEI, CLEGG, 2014; IBORRA, SAFÓN, 2015). As estratégias de ambidestria, ou seja, o equilíbrio entre as duas abordagens, também foram ressaltadas (PRANGE, VERDIER, 2011; PRANGE, 2012; BANDEIRA-DE-MELLO ET AL, 2016).

Através da análise também foi possível observar que os processos de inovação, aprendizagem e construção do conhecimento da firma são aspectos relacionados à internacionalização e à escolha das atividades de exploração e/ou exploração. Além disso, o tema também tem sido explorado para estudar o desempenho organizacional e a influência da orientação empreendedora para o processo de tomada de decisão.

A análise dos artigos também permitiu identificar sugestões para pesquisas futuras. De uma forma geral, estes trabalhos sugerem a utilização de uma amostra maior (para pesquisas quantitativas) e de um maior número de casos (na pesquisa qualitativa). Outra sugestão é que os trabalhos sejam replicados em ambientes ou indústrias diferentes, uma vez que o contexto influencia fortemente o processo de internacionalização e adoção de estratégias de exploração e exploração. Ainda, os processos de aprendizagem merecem maior atenção e outros tipos de internacionalização devem ser considerados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Estudar a exploração, exploração e ambidestria em empresas internacionalizadas, através da revisão da literatura apresentada neste trabalho, contribuiu para um maior entendimento acerca de como o tema tem sido tratado, seus aspectos mais relevantes e expectativas de estudos futuros. Aqui, foram analisados 13 artigos publicados no período 2006-2016 presentes no Portal de Periódicos da Capes, incluindo trabalhos nacionais e internacionais.

De maneira geral, os estudos consideram que a exploração e exploração são fundamentais para que empresas tenham uma melhor capacidade de maximizar benefícios advindo de possíveis oportunidades associadas à expansão internacional e que este fenômeno estimula o estudo dos processos de exploração e exploração em multinacionais. (BANDEIRA-DE-MELLO ET AL, 2016). Alguns tópicos relacionados a esta temática e encontrados na literatura analisada são: processos de inovação, aprendizagem e construção do conhecimento.

Quanto aos métodos adotados, foi observado um equilíbrio entre as abordagens quantitativas e qualitativas, com destaque para o estudo de caso e análise de regressão. Assim, sugere-se que as estratégias de pesquisa sejam diversificadas em estudos futuros. Outro dado interessante é que a maioria dos artigos são de periódicos com qualis A1, o que evidencia a relevância e qualidade das pesquisas analisadas, entretanto ainda há um pequeno número de publicações que trate o tema com maior profundidade.

Em estudos futuros uma amostra maior deve ser buscada e contextos ainda não explorados devem ser estudados (por exemplo, o cenário brasileiro), inclusive ao longo dos anos. Outra sugestão advinda da análise da literatura é focar em

processos de aprendizagem e no conhecimento organizacional, bem como em diferentes processos de internacionalização.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, C. A. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2007.

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; FLEURY, M.T.L; AVELINE, C.E.S., AND GAMA, M.A.B. Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. **Journal of Business Research**, 16 (6), 2016.

CHITTOOR, R; RAY, S. Internationalization paths of Indian pharmaceutical firms: a strategic group analysis, **Journal of International Management**, Vol. 13 No. 3, pp. 338-55, 2007.

DASÍ, A; IBORRA, M; SAFÓN, V. Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. **International Business Review**, Vol.24(1), pp.77-88, 2015.

DE NONI, I; APA, R. The moderating effect of exploitative and exploratory learning on internationalisation–performance relationship in SMEs. **Journal of International Entrepreneurship**, Vol.13(2), pp.96-117, 2015.

DI MININ, A; ZHANG J; GAMMELTOFT P. Chinese foreign direct investment in R&D in Europe: A new model of R&D internationalization? **European Management Journal**, 30, pp. 189–203, 2012.

EFRAT, K; SHOHAM, A. The interaction between environment and strategic orientation in born globals' choice of entry mode. **International Marketing Review**, 30(6), 536–558, 2013.

FREILING, J; SCHELHOWE, C. L. The Impact of Entrepreneurial Orientation on the Performance of Internationalization. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, Vol.10(4), p.169, 2014.

HE, Z.L.; WONG, P.K. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, 15(4), 481–494, 2004.

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

KIM, J.U; AGUILERA, R.V. The world is spiky: an internationalization framework for a semi-globalized world. **Global Strategy Journal**, Vol. 5 No. 2, pp. 113-132, 2015.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos. Rio de Janeiro/RJ: Axcel Books do Brasil Editora, 2004.

LI, P. P. Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. **Journal of International Management**, 16: 43–59, 2010.

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2 (1), pp. 71–87, 1991.

PRANGE, C. Ambidextrous internationalization strategies: The case of Chinese firms entering the world market. **Organization Dynamics**, 41:245–253, 2012.

PRANGE, C; VERDIER, S. Dynamic capabilities, internationalization processes and performance. **Journal of World Business**, 46(1), 126–133. 2011.

SALLIS, J.E; SHARMA, D. D. Knowledge seeking in going abroad. **Thunderbird International Business Review**, 51, pp. 441–456, 2009.

SOBEET (Brasil). **Internacionalização das Empresas brasileiras**: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. 2012. Disponível em: < www.sobeet.org.br/carta/SOBEET_CNI.pdf >. Acesso em: 01 nov. 2016.

WEI, T; CLEGG, J. Overcoming the Liability of Foreignness in Internationalization in Emerging Economies: Lessons from Acquiring a Chinese Firm. **Thunderbird International Business Review**, Vol.57(2), pp.103-117, 2015.