

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE UPPSALA: CAMINHOS PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS

Fábio Dal-Soto¹, Juliano Nunes Alves², Anieli Ebling Bulé³

Resumo: O processo de internacionalização de empresas tem se processado de diversas formas e em diferentes contextos. Este ensaio teórico centra-se na perspectiva comportamental das teorias de internacionalização, com foco no Modelo de Uppsala, devido ao seu caráter precursor nessa linha de pensamento e se fundamentar na internacionalização gradual das empresas em mercados psicologicamente próximos. O objetivo central deste trabalho é analisar a contribuição do Modelo de Uppsala na compreensão dos processos de internacionalização de empresas, em especial as brasileiras. Para isso, o estudo busca responder cinco questões básicas do processo de internacionalização: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. As respostas a essas questões mostram as principais contribuições e críticas ao Modelo de Uppsala e a relação com as empresas brasileiras. Sugere-se, por fim, a utilização dos pressupostos do Modelo de Uppsala como embasamento parcial ou integral para os processos de internacionalização das empresas brasileiras, em especial as pequenas e médias, considerando sua base comportamental e suas características de envolvimento gradual e acúmulo de conhecimento de acordo com as decisões de comprometimento com o mercado internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Modelo de Uppsala. Empresas brasileiras.

ANALYSIS OF THE INTERNATIONALISATION PROCESS OF THE UPPSALA MODEL: PATHS FOR BRAZILIAN COMPANIES

Abstract: The internationalisation process of companies has happened in different ways and contexts. This theoretical essay focused on the behavioural perspective of internationalisation theories, namely on the Uppsala Model for being precursor in this line of thought and for being based on the gradual internationalisation of companies in psychically close markets. The main objective of this work is to analyse how the Uppsala Model has contributed to understand the internationalisation processes of companies, especially the Brazilian ones. Thus, the study seeks to answer five basic questions on internationalisation processes: why, what, when, where and how companies internationalise their activities. The answers to these questions show the pros and cons of the Uppsala Model and how it relates with the Brazilian companies. This essay brings a suggested use of

1 Doutorando em Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Professor do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ.

2 Doutorando em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM. Coordenador do Curso de Administração na Universidade de Cruz Alta – UNICRUZ.

3 Mestranda em Administração na Universidade Federal de Santa Maria – UFSM.

the theoretical basis of the Uppsala Model either as partial or integral grounding for the internationalisation processes of Brazilian companies, especially for the small and medium businesses, considering its behavioural basis and its characteristics of gradual involvement and knowledge accumulation according to the commitment decisions with the international market.

Keywords: Internationalisation. Uppsala Model. Brazilian companies.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas tem ocorrido de diversas formas e em diferentes contextos. Países como Estados Unidos, Alemanha, Japão, Suécia, entre outros, demonstram evoluções qualitativas e quantitativas em relação ao processo de internacionalização das empresas por meio do envolvimento gradual ou acelerado com o mercado externo. A novidade é que, apesar de enfrentarem várias dificuldades, empresas oriundas de países em desenvolvimento também têm demonstrado capacidade de competir em mercados globais com a instalação de unidades produtivas em distintos países (ROCHA; ARKADER, 2002; CARDOSO *et al.*, 2008).

No caso brasileiro, a industrialização inicia a partir da década de 1930. A estratégia de proteção à indústria doméstica é adotada e acentuada no pós-guerra com a implementação explícita do modelo de substituição das importações, até o final dos anos 70. Esse modelo deixou como herança uma indústria defasada e pouco competitiva no cenário internacional. No entanto, a transição do modelo de substituição das importações para uma política de promoção das exportações via liberalização comercial, nos anos 70, motivou adicionalmente as novas empresas brasileiras à busca pelo mercado internacional. Essa inserção internacional auxiliou as empresas na proteção de seus produtos ou serviços frente aos concorrentes estrangeiros no próprio mercado doméstico. Dessa forma, as empresas substituíram gradualmente o conceito de ser competitivo internamente por ser competitivo internacionalmente (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

A internacionalização para dentro, praticada pelo Brasil no período de restrição das importações, limitou severamente a aquisição de experiências e conhecimentos sobre os mercados externos (MAGALHÃES; ROCHA, 2002). Operando num mercado altamente protegido, com baixo nível de rivalidade entre os concorrentes no mercado doméstico e com baixa exposição ao mercado internacional, a maior parte das empresas brasileiras não havia desenvolvido competências necessárias para enfrentar a competição na arena global (ROCHA; ARKADER, 2002).

Embora impulsionada a partir dos anos 70, a internacionalização das empresas brasileiras tem se processado de forma lenta e tardia (ROCHA, 2002). O baixo índice de internacionalização das empresas brasileiras deve-se a inúmeros fatores, como mercado interno atraente e defasagem tecnológica de determinados setores, os quais contribuem para a permanência das empresas no mercado doméstico (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Mesmo assim, algumas empresas brasileiras passam por evoluções e experiências significativas em direção ao mercado internacional, principalmente após a abertura da economia nacional, ocorrida na década de 1990.

Estudos sobre a inserção do Brasil no cenário internacional têm sido tema relevante para muitos pesquisadores brasileiros. O relatório de 2003 da Goldman Sachs, cunhando o termo BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China -, chamou a atenção para os países emergentes, em destaque o potencial de desenvolvimento e a importância crescente em definir as regras do jogo internacional. Isso atraiu para esses países o olhar do mundo acadêmico, empresarial e dos organismos governamentais (FLEURY; FLEURY, 2007). De forma análoga, a atuação externa das empresas brasileiras tem despertado especial atenção nos últimos anos em função das políticas públicas de incentivo às exportações para fins de geração de superávit comercial, o que tem se constituído num dos principais pilares de sustentação da política macroeconômica brasileira (GRINGS; RHODEN, 2005).

Do lado empresarial, a internacionalização tem sido enfrentada de diversas formas pelos brasileiros. Em destaque, os caminhos percorridos pelas empresas brasileiras em direção aos mercados externos formam um conjunto de experiências e orientam as decisões futuras no processo de internacionalização, por meio de envolvimento ora mais tímidos ora mais comprometidos com o estrangeiro. Nesse sentido, inúmeros pesquisadores têm envidado esforços na explicação desses movimentos por meio dos campos econômico e organizacional ou comportamental. Neste trabalho, o viés comportamental é enfatizado por meio do Modelo de Uppsala, o qual tem se destacado como precursor nessa linha de pensamento.

É nesse contexto que a internacionalização e o entendimento sobre o seu processo são abordados neste estudo, o qual se caracteriza como um ensaio teórico fundamentado nos pressupostos do Modelo de Uppsala. A partir disso, o objetivo deste trabalho é analisar a contribuição do Modelo de Uppsala na compreensão dos processos de internacionalização de empresas, em especial as brasileiras. O Modelo de Uppsala trata sobre como as empresas escolhem os mercados externos e as suas formas de entrada. Os pressupostos iniciais do Modelo de Uppsala consideram que as empresas iniciam suas atividades internacionais em países psicologicamente mais próximos e, posteriormente, avançam para os mais distantes. Os modos de entrada nesses mercados também ocorrem de forma progressiva, em que há um envolvimento inicial menor, seguido por crescente comprometimento de recursos (ROSA, 2006).

A seguir, apresentam-se alguns conceitos de internacionalização e as principais abordagens e teorias sobre o tema. Na sequência, a análise do Modelo de Uppsala é desenvolvida e organizada em cinco questões básicas: por que, o que, quando, onde e como as empresas internacionalizam suas atividades. Por fim, as conclusões, limitações e indicações de pesquisas futuras são tecidas no intuito de contribuir para o avanço dos estudos na área.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO: CONCEITOS

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, essa definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas por meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996).

Esse processo crescente de envolvimento com operações internacionais pode ser desenvolvido essencialmente de duas formas: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). A internacionalização para dentro caracteriza-se por importações, licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia de empresas estrangeiras. A internacionalização para fora ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. A combinação dessas duas formas permite o aprofundamento do processo de internacionalização das empresas (BARRETTO; ROCHA, 2003).

De maneira similar, Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010) referem-se ao termo negócios internacionais ou negócios interfronteiras, caracterizando-o como o desempenho de atividades de comércio e investimento por empresas, por meio de fronteiras entre países, pelas quais as empresas organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional. Para esses autores, a internacionalização empresarial concerne à tendência das empresas de ampliar de forma sistemática a dimensão internacional de suas atividades comerciais.

Pragmaticamente, a internacionalização pode ser considerada como a obtenção de faturamento parcial ou integral a partir de operações internacionais por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010). De forma análoga, a internacionalização de uma empresa pode ser definida como qualquer atividade exercida visando a expandir suas operações além de sua nação de origem, o que engloba transações (comercialização de produtos, marcas e patentes), investimentos diretos (abertura de fábricas, escritórios de serviços e *joint ventures*) e projetos especiais (HRDLICKA *et al.*, 2008).

A fim de contribuir no entendimento do processo de internacionalização das empresas, Arruda, Goulart e Brasil (1996) apresentam cinco estratégias utilizadas na inserção internacional, detalhadas no Quadro 1.

Quadro 1: Estratégias para a inserção internacional

| Estratégia | Descrição |
|--|---|
| Internacionalização como evolução da capacidade de exportação | Tendência das empresas brasileiras. Divide-se em três estágios: a) envolvimento experimental, em que o comportamento é reativo e de baixo envolvimento com o mercado externo; b) envolvimento ativo, no qual as exportações se tornam regulares; e c) envolvimento comprometido, o qual corresponde à atuação em diversos mercados e com mecanismos variados, além da exportação, e implica objetivos de longo prazo. |
| Internacionalização como busca de competitividade tecnológica | Característica de países como Coreia do Sul e Cingapura, pois, como seus mercados domésticos são pequenos, as empresas se lançaram no mercado externo como fornecedoras de grandes corporações japonesas e americanas. |
| Internacionalização como consequência da capacidade de agregar parceiros | Característica das empresas italianas, pois detêm grande habilidade de se apropriarem das tecnologias existentes e adaptá-las a um uso específico na produção de bens de alta qualidade. O melhor caminho apontado por essas empresas para a internacionalização é a cooperação internacional. |

| Estratégia | Descrição |
|---|---|
| Internacionalização como consequência de vantagens competitivas no mercado doméstico (empresas multidomésticas) | Característica de algumas empresas australianas, pois, a partir de suas bases locais, estabelecem uma rede de empresas domésticas assemelhadas que usufruem da tecnologia, dos processos de produção e dos sistemas de gestão e controle da empresa-mãe. |
| Internacionalização como consequência de exposição internacional | Característica das empresas suecas, as quais se apoiam nos seguintes aspectos: a) desenvolvimento de fortes vantagens competitivas no mercado interno por meio de conhecimentos específicos de seus negócios e com potencial de expansão sem custos extras para o uso em outros países; b) capacidade de financiar, num primeiro momento, a expansão internacional por meio de seu fluxo de caixa proveniente da liderança no mercado interno; e c) expansão internacional por meio de subsidiárias geralmente de maior porte, comparadas à matriz. |

Fonte: elaborada a partir de Arruda, Goulart e Brasil (1996).

Em geral, as estratégias adotadas por diferentes empresas para sua expansão internacional dependem muito mais de suas experiências passadas e das vantagens competitivas presentes do que de estratégias concebidas a partir de racionalidades desvinculadas de seu ambiente setorial e das forças macroambientais (político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais) atuantes em seu país de origem. Independente da estratégia adotada pela empresa, há uma tendência ao crescimento incremental, ou seja, a uma internacionalização gradual da empresa. Esse processo de crescimento continuado ocorre pelo acúmulo de informações e competências a partir de experiências anteriores, que são utilizadas como bases para as novas ações, as quais determinam novos passos e limitam outros (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1996).

3 TEORIAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias tradicionais de internacionalização foram desenvolvidas por diversos autores e sob perspectivas variadas. Mesmo assim, essas teorias podem ser categorizadas em duas abordagens principais (ANDERSEN; BUVIK, 2002; HEMAIS; HILAL, 2004; NEUMANN; HEMAIS, 2005):

a) econômica: integrada por teorias que examinam a organização da produção, do investimento e do comércio internacionais. Concentra-se em agregados macroeconômicos, na organização industrial e em fenômenos microeconômicos considerados altamente objetivos. Nessa linha de pesquisa, prevalecem as soluções (pseudo) racionais para as questões do processo de internacionalização, a fim de maximizar os retornos econômicos; e

b) organizacional ou comportamental: com foco no comportamento organizacional dentro da firma para enfrentar o mercado internacional, e origina-se nos chamados “modelos de estágios”. Centra-se no tomador de decisão e no comportamento organizacional por meio de variáveis mais subjetivas. Nesse enfoque, o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamento dos tomadores de decisão, os quais buscam a redução dos riscos nas decisões sobre onde e como expandir.

A abordagem econômica é composta por diversas teorias, dentre elas: a) teoria do ciclo de vida do produto de Vernon (1966), desenvolvida nos quadros de referência da organização industrial e da tecnologia como variável macroeconômica, com o objetivo prioritário de explicar como um padrão de exportação, importação e produção no exterior poderia se modificar durante o ciclo de vida de um produto; b) teoria do poder de mercado de Hymer (1972), baseada na teoria da firma e da organização industrial, que sugere a firma como um agente para o poder de mercado e conluio; c) teoria de internalização de Buckley e Casson (1998), com origens nas teorias da firma e dos custos de transação, estabelece que as imperfeições de mercado são fontes de custos de transação e podem ser minimizadas pela internalização da produção, o que determina o crescimento da firma; e d) paradigma eclético de produção de Dunning (1980), que busca integrar as teorias da firma, organização industrial e realidade macroeconômica com o objetivo de delinear uma explicação ampla para a teoria de produção internacional da firma por meio de vantagens diferenciais sobre os competidores, as quais podem ser de propriedade, localização e/ou internalização.

Já a abordagem comportamental está basicamente representada por três teorias, a saber: a) Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), fundamentado nas teorias da firma e do comportamento organizacional e focalizado no acúmulo gradual do conhecimento sobre os mercados estrangeiros e, por consequência, no comprometimento crescente com esses mercados; b) *networks*, também desenvolvida seminalmente por Johanson e Vahlne (1990), a partir do modelo de internacionalização baseado no conhecimento de Uppsala, adicionando implicitamente os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro; e c) empreendedorismo internacional, considerada como linha de pensamento evolutiva dos seguidores do Modelo de Uppsala, com base nos estudos sobre o papel do empreendedor no processo de internacionalização, como o realizado por Andersson (2000).

Devido à variedade e ao escopo das teorias que buscam explicar o processo de internacionalização das empresas, este estudo possui enfoque na perspectiva comportamental por meio do Modelo de Uppsala, o qual é enfatizado pelo seu caráter precursor nessa linha de pensamento, a partir do próprio modelo originado em sua gênese. Da perspectiva dos estudos em administração, o Modelo de Uppsala tem se destacado na corrente comportamentalista de internacionalização por incorporar aspectos culturais, psicológicos e competitivos, os quais auxiliam a explicar os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras ainda nos estágios iniciais de internacionalização (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010).

4 ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO PROPOSTO PELO MODELO DE UPPSALA E AS EMPRESAS BRASILEIRAS

A internacionalização de empresas tem sido explicada pela literatura da área com base em diferentes dimensões e modelos. O estudo de Welch e Luostarinen (1988) identifica sete dimensões-chave que devem ser consideradas nas decisões de internacionalização da empresa: método de operação no exterior (como), objetos de vendas (o que), mercados (onde), capacidade organizacional, recursos humanos, estrutura organizacional e finanças.

Uma síntese de alguns modelos de internacionalização de empresas pode ser encontrada em Yip, Biscarri e Monti (2000).

A análise do Modelo de Uppsala proposta neste trabalho é realizada por meio do *framework* dos pesquisadores brasileiros Carneiro e Dib (2007), o qual se organiza em cinco questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa - vide Figura 1. Os autores argumentam que, embora o processo de internacionalização seja iterativo e não necessariamente linear, essa estrutura de análise pode ser entendida como uma representação didática desse processo. A seguir, as questões da estrutura de análise são individualmente respondidas, utilizando-se como base os pressupostos teóricos do Modelo de Uppsala e a relação com as empresas brasileiras.

Figura 1: Questões básicas do processo de internacionalização de uma empresa

| Por quê? | O quê? | Quando? | Onde? | Como? |
|-----------------|---------------------|-------------------|----------|--------------------|
| - Motivos | - Produtos | - Momento Inicial | - País | - Modo de entrada |
| - Justificativa | - Serviços | - Progressão | - Região | - Grau de controle |
| - Condições | - Tecnologias | - Posterior | | - Modo de operação |
| | - Outras Atividades | | | |

Fonte: Carneiro e Dib (2007).

4.1 Por que internacionalizar?

Inúmeros motivos, razões e justificativas sobre a decisão de internacionalização das empresas brasileiras têm sido largamente apontados pela produção científica na área. Estudos recentes realizados por pesquisadores brasileiros exemplificam e sintetizam esses motivos, como os de Cyrino e Barcellos (2006), Rocha, Silva e Carneiro (2007) e Cyrino, Oliveira e Barcellos (2010). Dentre os itens mencionados por esses autores, destacam-se: aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; entre outros. Além desses estudos, outros também exemplificam o porquê de as empresas brasileiras não se internacionalizarem, como, por exemplo, o de Rocha (2003), o qual aborda as dificuldades originadas do isolamento geográfico e linguístico, da formação cultural e do impacto do ambiente nas motivações empresariais.

O pressuposto central do Modelo de Uppsala consiste no argumento de que o processo de internacionalização das empresas ocorre de forma sequencial e incremental, como consequência de seu crescimento e da saturação da demanda doméstica, aliados às incertezas e imperfeições das informações sobre o novo mercado. Nessa perspectiva, o processo de internacionalização não é uma sequência de passos planejados e deliberados, baseados numa análise racional, mas orientado por uma natureza incremental que visa a aprendizagem sucessiva por meio do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (FERREIRA; OLIVEIRA; GIÃO, 2010; FLEURY; FLEURY, 2009; OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010).

No caso brasileiro, a saturação do mercado doméstico tem sido uma das principais razões na busca dos mercados externos, os quais se mostram como alternativa mediante a

necessidade de manutenção das taxas contínuas de crescimento. Do ângulo da atratividade dos mercados, o Brasil crescia mais que o mundo nos anos 1960 e 1970, o que se inverteu entre os anos 1980 e 2004. As baixas taxas de crescimento do Produto Interno Bruto – PIB nacional nesse último período conduziram muitas empresas brasileiras ao mercado internacional em busca de novas fontes de crescimento. Isso ocorreu muito mais como formas compensatórias e defensivas do que como opções conscientes e intencionais de desenvolvimento empresarial, deixando a internacionalização como intento estratégico para estágios posteriores. A partir da abertura comercial no início dos anos 1990, as empresas brasileiras foram expostas à intensificação da competição no mercado nacional, o que estimulou a busca de mercados internacionais alternativos (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007). Por outro lado, inúmeras empresas brasileiras, de diferentes portes e setores, têm encontrado no mercado doméstico um potencial muito significativo de consumo, o que retarda ou descarta a internacionalização dessas empresas.

Apesar da perspectiva de internacionalização de forma não planejada do Modelo de Uppsala, vários estudos têm evidenciado movimentos mais ativos das empresas em direção ao mercado internacional. Madsen (1998), por exemplo, aponta que a internacionalização pode ser desenvolvida a partir de motivações estratégicas, como retaliar ações prévias de competidores ou posicionar-se em mercados potenciais. Também numa perspectiva estratégica, Porter (1986) aborda que a decisão de internacionalizar pode reduzir a exposição da empresa a fornecedores ou a mercados, além de oportunizá-la a explorar vantagens obtidas em atividades de produção, *marketing* e gerenciamento de custos. De forma ainda mais ativa, estudos recentes evidenciam o fenômeno das empresas que já nascem voltadas para o mercado internacional, denominadas *born globals*. Uma revisão conceitual desse fenômeno e exemplos de *born globals* brasileiras podem ser encontrados em Rocha *et al.* (2010).

4.2 O que internacionalizar?

A escolha sobre que produtos, serviços, tecnologias ou outras atividades internacionalizar depende em grande parte das vantagens competitivas desenvolvidas pelas empresas no seu país de origem. À medida que crescem e ganham escala no mercado doméstico, as empresas desenvolvem competências que se traduzem em vantagens específicas (DUNNING, 1988). Além disso, tratando-se de indústrias globais, a estrutura do setor, as competências e os recursos desenvolvidos no país de origem conduzem as opções estratégicas disponíveis às empresas nos mercados internacionais (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Tradicionalmente, o comércio e os investimentos internacionais têm sido campo de domínio das empresas que fabricam e vendem bens ou mercadorias tangíveis, como carros e computadores. No entanto, atualmente os serviços ou bens intangíveis também têm participado significativamente dos negócios internacionais (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). No caso do Brasil, a balança comercial de 2011 retrata parcialmente o portfólio dos produtos envolvidos no comércio internacional. O grupo de produtos industrializados representou metade do total exportado nesse ano, e os setores industriais de baixa intensidade tecnológica participaram em 40,3% das exportações totais. Do lado das importações, as compras de matérias-primas e bens intermediários

representaram, no mesmo ano, 45,1% da pauta total, seguidas pelas de bens de capital, 21,2%, o que indica a forte vinculação da pauta brasileira de importação a bens direcionados à atividade produtiva (MDIC, 2012).

De maneira geral, o mercado internacional exige cada vez mais padrões rigorosos de vantagens competitivas, obtidos pelo controle de qualidade, adequação de *design*, eficiência logística, atualização tecnológica, pesquisas de mercado, entre outros. Em consequência disso, o conhecimento tecnológico e operacional, em detrimento do custo da mão-de-obra ou da abundância de recursos naturais, torna-se ainda mais importante para a competitividade externa das empresas brasileiras (FONSECA, 2001).

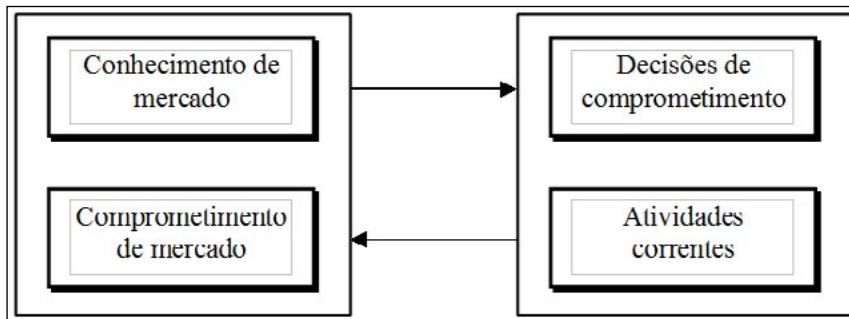
4.3 Quando internacionalizar?

As considerações conscientes sobre o momento de entrada em mercados internacionais centram-se na existência ou não de razões que incentivam instalações prematuras ou tardias em determinados países, a menos que a empresa receba solicitações externas espontâneas, que a conduzam a entradas passivas. Apesar da existência de diversos estudos relacionados ao tema, não há recomendação conclusiva sobre o momento certo para entrada no mercado externo, embora a literatura tenha exemplificado vantagens ao primeiro entrante, mas o pioneirismo também não garante o sucesso das operações internacionais (PENG, 2008).

Sob a ótica de Uppsala, a busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre quando este já está saturado e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (FERREIRA; OLIVEIRA; GIÃO, 2010; HEMAIS; HILAL, 2002). Além disso, os investimentos raramente são baseados em processos decisórios sofisticados e bem estruturados, deixando o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício como responsáveis pelo desencadeamento do processo de internacionalização (BERNARDES, 2009).

O mecanismo básico de internacionalização proposto pelo Modelo de Uppsala - vide Figura 2 - pressupõe que há maior comprometimento das empresas com a atividade internacional de acordo com a evolução do próprio processo, o que representa uma efetiva alocação de recursos para o desempenho de tais atividades. No modelo sequencial de Uppsala, o nível de experiência é critério determinante do padrão de expansão global da empresa. Ou seja, o conhecimento de mercado auxilia na identificação de oportunidade e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010).

Figura 2: Mecanismo básico de internacionalização – estado e aspectos transitórios
Conhecimento de mercado



Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Como parte desse mecanismo, Johanson e Vahlne (1977) apresentam uma classificação do conhecimento dentro de uma perspectiva mercadológica. Nessa perspectiva, o conhecimento pode ser distinguido entre conhecimento geral e conhecimento específico. O conhecimento geral de mercado pode ser caracterizado por meio de métodos de *marketing*, características comuns de certos tipos de clientes, entre outros. Esse tipo de conhecimento pode ser frequentemente transferido de um país para outro, o que facilita o crescimento lateral da empresa, ou seja, o estabelecimento de atividades tecnicamente similares em ambientes de negócios dissimilares. Como a própria expressão já indica, o conhecimento específico de mercado caracteriza-se pelo conhecimento de características do mercado nacional específico, como padrões culturais, estrutura do sistema de mercado, entre outras. Esse tipo de conhecimento pode ser adquirido principalmente por meio de experiências no próprio mercado. No entanto, como essa experiência é adquirida por meio de um longo processo de aprendizagem em conexão com as atividades correntes, essa é uma importante razão pela qual o processo de internacionalização geralmente emana lentamente.

Por ser autoalimentado, o processo de internacionalização do Modelo de Uppsala tende a prosseguir na empresa independentemente de considerações estratégicas. O acúmulo de experiência internacional permite à empresa assumir níveis crescentes de comprometimento de recursos, por meio da escolha sequencial de modos de entrada com maior nível de propriedade e controle. Apesar de ser tipicamente lento, o processo pode ser acelerado em função do tamanho da empresa, estabilidade das condições de mercado e experiência em mercados similares (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Forsgren (2002) critica o Modelo de Uppsala sustentando que a relação entre conhecimento de mercado e comportamento incremental é negativa ao invés de positiva como sugerida pelo modelo. Esse autor argumenta que, à medida que a empresa aprende sobre um determinado mercado internacional, o grau de incerteza é reduzido e, por consequência, sua necessidade de desenvolver-se gradualmente também diminui. Portanto, a empresa optará por entrar e desenvolver-se no mercado-alvo de forma mais ousada e menos incremental.

No caso brasileiro, em estágio inicial de internacionalização, à medida que as empresas realizam suas atividades com o mercado externo sem definições concretas sobre

suas reais intenções, fica claro o caráter emergente e incremental com que as mudanças são operacionalizadas. Além disso, a aquisição evolutiva do conhecimento experiencial por meio do comprometimento crescente pressupõe que o próprio conteúdo da estratégia tenda a ser conservador, tímido e pouco proativo nos estágios iniciais de internacionalização em empresas brasileiras (OLIVEIRA; MORAES; KOVACS, 2010). Portanto, o perfil das empresas brasileiras envolvidas com o comércio internacional é claramente contingente, ou seja, as empresas adotam as estratégias mais adequadas aos seus objetivos de crescimento e de modernização tecnológica, aprofundando ou não o processo, de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo (BRASIL *et al.*, 1996).

4.4 Onde internacionalizar?

Decidida a internacionalização pela empresa, a questão-chave dirige-se para quais mercados orientar os esforços. A resposta racional a essa questão poderia ser pelo início das atividades internacionais em mercados com maior potencial, ou seja, pela inserção nos países desenvolvidos. No entanto, a prática se mostra diferente, pois um país desenvolvido abriga um mercado sofisticado, com clientes de níveis elevados de exigência, além dos competidores já estabelecidos, maiores e agressivos, que constituem obstáculos muitas vezes intransponíveis a novos entrantes. Outra dificuldade é que muitas empresas não dispõem de recursos e conhecimentos mínimos para entrada no mercado em questão (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Como a expansão vertical é muitas vezes descartada como sendo incerta ou não lucrativa, a alternativa, então, dirige-se à expansão geográfica para locais com características mais similares às bases de operações da empresa (HEMAIS; HILAL, 2002). Essa opção coaduna-se com o prescrito inicialmente por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os quais argumentam que a escolha dos mercados externos a serem atendidos está relacionada com a distância psíquica ou psicológica, a qual pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países, tais como diferenças de idioma, cultura, desenvolvimento industrial, práticas de negócios, entre outros.

Assim como o conceito de cadeia de estabelecimento, as evidências em torno do conceito de distância psíquica representam contribuições características do Modelo de Uppsala e com importante papel no entendimento dos processos de internacionalização. O estudo de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) aponta que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Dessa forma, a empresa tende a diminuir o seu grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização, por meio da solução de problemas em ambientes vizinhos. Ao estabelecer relações com países culturalmente próximos, a empresa adquire, além do conhecimento sobre o mercado-alvo, conhecimento sobre a internacionalização em si, o que poderá auxiliar na entrada em novos mercados externos. Johanson e Vahlne (1977) argumentam que os mercados psiquicamente mais distantes são abordados à medida que a empresa adquire mais experiência de atuação nos mercados estrangeiros.

A distância psíquica percebida pelos brasileiros em relação aos demais países é apresentada no estudo de Fernandes e Rocha (2005), o qual aponta como menos estrangeiro

pelos brasileiros a Argentina, seguida por México e Portugal, e Japão e China como os mais distantes. No entanto, iniciar a internacionalização por países culturalmente próximos não é, por si só, garantia de sucesso. Experiências de empresas brasileiras corroboram a existência desse paradoxo da distância psíquica, em que a proximidade estrutural dos mercados oculta a complexidade das adaptações necessárias e as dificuldades de colocá-las em prática (TANURE; CYRINO; PENIDO, 2007).

Além disso, é fato também que os negócios estão atualmente mais internacionalizados e que a emergência de estratégias globais, de produtos globais e de programas de marketing globais corrobora o entendimento de várias empresas de diversos setores em perceber inúmeros mercados nacionais de forma suficientemente similar, o que relativiza a importância da distância psíquica (BERNARDES, 2009). Child e Rodrigues (2010) apontam que pesquisas subsequentes, com foco no aspecto cultural da distância psíquica, frequentemente falham no suporte ao modelo de estágios de internacionalização de Uppsala, sugerindo maior poder explanatório por meio de outras considerações mais economicamente racionais.

4.5 Como internacionalizar?

A ponderação das decisões sobre a entrada no mercado internacional é inevitável. Dentre as considerações necessárias, podem-se destacar: a) as empresas não estão limitadas à escolha de um único método de entrada; b) as estratégias de entrada podem mudar de acordo com o tempo; e c) as estratégias pós-entrada são igualmente importantes ou superiores às estratégias de entrada, as quais não garantem por si só o sucesso internacional (PENG, 2008).

A tese fundamental de internacionalização do Modelo de Uppsala está baseada nos estudos seminais de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977), os quais contribuem com a origem de um modelo - mostrado na Figura 2 - baseado na teoria comportamentalista da firma e em dois estudos de caso. Observando o comportamento das empresas suecas no processo de internacionalização, o Modelo de Uppsala se fundamenta em duas proposições básicas:

a) as empresas se internacionalizam gradualmente por meio de pequenos passos, preferencialmente há grandes inversões logo nas primeiras experiências. Tipicamente, as empresas se inserem no mercado internacional por meio de uma cadeia de estabelecimento via exportação, depois estabelecem subsidiárias de vendas e, eventualmente, começam a produzir efetivamente no país hospedeiro; e

b) a inserção cronológica das empresas no mercado internacional está relacionada com a distância psíquica existente entre o país de origem e o país hospedeiro. Ou seja, quanto maiores as diferenças em termos de distância psíquica, maiores as incertezas para a entrada nos novos mercados externos.

Ainda que o conceito de cadeia de estabelecimento proponha estágios de desenvolvimento gradual em direção ao mercado externo, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) reconhecem que nem todas as empresas seguem os estágios sequencialmente. De um lado, empresas que possuem muitos recursos tendem a “pular” os estágios iniciais da cadeia de estabelecimento e, por outro, a pouca atratividade do tamanho do mercado-alvo

conduz as empresas à abdicação de investimentos substanciais de recursos nesse mercado, normalmente representados pela produção local. A ausência da cadeia de estabelecimento prevista no Modelo de Uppsala pode resultar, por exemplo, de uma taxa historicamente baixa de exportações, comparadas ao faturamento total da empresa, ou de um enfoque centrado na competição de custo baixo, os quais retratam a situação brasileira (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007). Por outro lado, vários estudos sobre empresas brasileiras corroboraram o conceito da cadeia de estabelecimento, como, por exemplo, o de Rubin e Rocha (2004).

A partir das proposições básicas, Johanson e Vahlne (1977) apresentam dois conceitos como sendo explicativos do modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento é o que se sabe sobre o mercado-alvo, e comprometimento refere-se ao montante de recursos investidos e ao grau de especificidade desses recursos num determinado mercado internacional. Esses dois conceitos são entendidos como os estados do modelo, os quais interagem com os outros dois elementos do modelo considerados como aspectos transitórios: decisões de comprometimento e atividades correntes. O primeiro aspecto refere-se às decisões de investimentos de recursos num determinado mercado internacional, ou seja, o investimento em alternativas já testadas no passado pode reduzir o grau de incerteza nas operações internacionais, e o segundo aspecto diz respeito às operações atuais da empresa no mercado-alvo, as quais constituem a principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado. Os autores sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios dinamiza o modelo.

O avanço incremental e sequencial em direção ao comprometimento amplo com as operações internacionais também é abordado por outros autores, como, por exemplo, Cavusgil (1980), com variantes do Modelo de Uppsala. Contudo, a contribuição pioneira dos autores de Uppsala é reconhecida como a mais importante na compreensão do envolvimento gradual das empresas com o mercado internacional (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

Mesmo que embasadas na análise de diversas empresas, várias críticas também surgiram ao modelo tradicional de Uppsala, fundamentando-se principalmente na eliminação do processo sequencial determinado por ele, ou seja, novos entrantes em determinadas indústrias aceleraram o processo de internacionalização pela entrada direta em mercados psiquicamente distantes (HEMAIS; HILAL, 2002; REZENDE, 2010). Empresas suecas que operam no mercado japonês, por exemplo, “pularam” os estágios iniciais da cadeia de estabelecimento por meio da entrada naquele mercado de forma mais rápida e menos gradual. Além disso, outros estudos têm mostrado que empresas podem desinvestir em mercados internacionais, o que representa uma trajetória inversa ao proposto por Uppsala, ou apenas manter estáveis as atividades internacionais, sem alteração no modo de operação (REZENDE, 2010).

4.6 Síntese dos resultados

De maneira geral, os estudos realizados pelos pesquisadores nórdicos têm servido de base para diversas pesquisas atuais sobre o processo de internacionalização de empresas. Uma revisão do desenvolvimento dos referidos estudos pode ser encontrada em Björkman e

Forsgren (2000). Além de aspectos como distância psíquica, vários outros passaram a ocupar destaque no Modelo de Uppsala durante a década de 1990, como, por exemplo, a heterarquia organizacional, a rede de subsidiárias, os múltiplos modos de entrada, o comportamento político dos atores de negócios e a importância do empreendedor (BERNARDES, 2009). O Quadro 2 apresenta, de forma sintetizada e por meio do *framework* de Carneiro e Dib (2007), a análise do Modelo de Uppsala e as evidências encontradas em estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

A respeito dessa síntese, podem-se constatar as interseções entre os pressupostos teóricos do Modelo de Uppsala e as práticas de internacionalização de empresas brasileiras. Em geral, como essas empresas se encontram em fase inicial de internacionalização, o Modelo de Uppsala possui significativa aderência ao contexto brasileiro, com importante poder explanatório e de orientação nos processos de internacionalização das empresas nacionais.

Quadro 2: Síntese dos resultados

| Questões | Modelo de Uppsala | Evidências em estudos sobre as empresas brasileiras |
|----------------------------|---|---|
| Por que internacionalizar? | O motivo principal é a busca de novos mercados como consequência do crescimento da empresa e saturação do mercado doméstico. | Aprendizagem e desenvolvimento de competências; busca de economias de escala; saturação do mercado doméstico; novas fontes de crescimento; acompanhamento de clientes; valorização da marca; acesso a recursos e ativos estratégicos; abertura comercial do país; entre outros. |
| O que internacionalizar? | Produtos, serviços ou tecnologias. Não há explicitamente restrições de escopo quanto ao objeto de internacionalização. | Exportação: produtos industrializados, com predomínio dos setores industriais de baixa intensidade tecnológica. Importação: predomínio de matérias-primas e bens intermediários, seguido por bens de capital; bens direcionados à atividade produtiva. |
| Quando internacionalizar? | A partir da saturação do mercado doméstico, não restringindo o crescimento da empresa. A decisão de internacionalização raramente baseia-se em processos sofisticados e o conhecimento de mercado é determinante para o nível de comprometimento internacional. | Caráter emergente e incremental dos movimentos de internacionalização; conhecimento experiencial por meio do comprometimento crescente; perfil claramente contingente, de acordo com os interesses entre os mercados interno e externo. |

| Questões | Modelo de Uppsala | Evidências em estudos sobre as empresas brasileiras |
|-------------------------|---|---|
| Onde internacionalizar? | A escolha dos mercados externos está relacionada com a distância psíquica. O grau de incerteza quanto ao processo de internacionalização diminui com a experiência em países psicologicamente próximos, o que auxilia e prepara a empresa para a entrada em países psicologicamente mais distantes. | Utilização do conceito de distância psíquica. Internacionalização para países culturalmente próximos, como Argentina, México e Portugal. No entanto, países psicologicamente próximos podem ocultar complexidades. Inserção emergente em outros mercados e uso de produtos globais. |
| Como internacionalizar? | Por meio da inserção gradual nos mercados externos com pequenos passos de comprometimento, de acordo com a cadeia de estabelecimento, observada a distância psíquica existente entre os mercados envolvidos. | Taxa historicamente baixa de exportações, comparadas ao faturamento total da empresa; enfoque centrado na competição de custo baixo. No entanto, vários estudos corroboraram a utilização do conceito da cadeia de estabelecimento em empresas brasileiras. |

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diversos fatores podem influenciar o processo de internacionalização de empresas, como localização, tamanho do mercado, vantagens competitivas no mercado doméstico, características específicas da empresa ou do setor de atuação, entre outros. A combinação desses fatores resulta em teorias e modelos que buscam explicar e orientar os movimentos realizados pelas empresas diante do desafio da internacionalização. Como foco deste estudo, o Modelo de Uppsala não visa a explicar o comportamento de todas as empresas no processo de internacionalização, mas oferece tanto um arcabouço teórico quanto uma linha padrão de atuação na expansão internacional. Embora não plenamente explicativo e preditivo, o Modelo de Uppsala apresenta aspectos importantes do comportamento empresarial na busca pelos mercados internacionais, por meio de ações ancoradas no gradualismo, na cadeia de estabelecimento e na observância da distância psíquica.

Esse Modelo de Uppsala tem sido geralmente caracterizado, na literatura posterior, como comportamental por natureza em comparação com outras teorias que são vistas como centradas em aspectos econômicos, tais como a teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976), a teoria dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985), e o paradigma eclético (DUNNING, 1980). Estudos empíricos mais recentes indicaram que o processo de internacionalização, como o explicado pelo modelo em questão, tem um impacto positivo no desempenho (BARKEMA; BELL; PENNING, 1996; DELIOS; BEAMISH, 2001; LI, 1995; LUO; PENG, 1999; JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Considerando sua base comportamental e suas características de envolvimento gradual, além do acúmulo de conhecimento de acordo com as decisões de comprometimento com o mercado internacional, sugere-se a utilização dos pressupostos do Modelo de

Uppsala como embasamento parcial ou integral para os processos de internacionalização das empresas brasileiras, em especial das pequenas e médias. Nesse sentido, os próprios pesquisadores suecos Johanson e Vahlne reconheceram que o Modelo de Uppsala possui maior poder explanatório nos estágios iniciais do processo de internacionalização e melhor se aplica em firmas inexperientes nesse processo (BARRETTO, 2002), o que é conveniente para aplicação no contexto das empresas brasileiras.

Apesar dos esforços significativos dos pesquisadores da área e das consistentes teorias já disponíveis, nenhuma teoria parece ser capaz de explicar na plenitude os movimentos e aspectos da internacionalização para todas as empresas, pois se trata de um fenômeno complexo, de amplo escopo e de difícil integração teórica. No entanto, as teorias parecem explicar satisfatoriamente como as empresas se movem no processo de internacionalização (SACRAMENTO; ALMEIDA; SILVA, 2002).

É importante destacar que este trabalho baseia-se apenas em fontes secundárias de evidências empíricas, as quais são apresentadas ao longo da análise e corroboram ou refutam a utilização dos pressupostos do Modelo de Uppsala pelas empresas brasileiras. Além disso, a proposta deste estudo não é esgotar a investigação, pois outras questões podem ser agregadas ao modelo de análise utilizado (por exemplo: quanto? e quem?), outras evidências empíricas podem ser utilizadas e/ou, ainda, outros modelos de internacionalização podem ser explorados.

Por fim, desenvolvimentos teóricos posteriores ao Modelo de Uppsala, como a perspectiva de *networks*, por meio dos trabalhos de Johanson e Vahlne (1990, 2009), e o empreendedorismo internacional, disseminado por Andersson (2000), demonstram a evolução dos “modelos de estágios” e assentam o foco, respectivamente, nos relacionamentos empresariais internos e externos e no empreendedor como peça-chave do processo de internacionalização. Ainda numa abordagem comportamental, essas duas teorias também podem auxiliar quanto ao entendimento e à orientação dos processos de internacionalização das empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

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

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 65-94, 2000.

ARRUDA, C.A.; GOULART, L.; BRASIL, H.V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BARKEMA, H. G.; BELL, J. H. J.; PENNING, J. M. E. Foreign entry, cultural barriers and learning. **Strategic Management Journal**, p. 151-166, 1996.

BARRETTO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 2, 2000.

BERNARDES, S.P. Exportação ou investimento direto? Lições da Espanha. In: AMATUCCI, M. (Org.). **Internacionalização de Empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research – a review of its development. **Journal of International Business Studies**, n. 9, p. 7-27, 2000.

BRASIL, H.V. et al. Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**: London: Macmillan, 1976.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CARDOSO, A. C. F *et al.* O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 1, n. 1, p. 57-70, Jan/Abr. 2008.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007.

CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. **European Research**, v. 8, n. 6, p. 273-281, 1980.

CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

- CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA JR., M. de M. et al. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 386-405, 1937.
- CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Orgs.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva: 2006.
- CYRINO, A.B.; OLIVEIRA, M. de M. JR.; BARCELLOS, E.P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. et al. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DELIOS, A.; BEAMISH, P. W. Survival and Profitability: The Roles of Experience and Intangible Assets in Foreign Subsidiary Performance. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 1028-1038, 2001.
- DUNNING, J. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international productions: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- FERNANDES, M.G.; ROCHA, A. Measuring the psychic distance construct: a test of two data collection instruments. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.
- FERREIRA, G.F.; OLIVEIRA, M. de M. JR.; GIÃO, P.R. Estratégia e ferramentas para o compartilhamento de melhores práticas na Gerdau. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. et al. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. Apresentação. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. A evolução dos sistemas de produção globais e o surgimento das EMNs brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Orgs.). **A Ascensão das Multinacionais Brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009.
- FONSECA, R.G. Prefácio. In: MINERVINI, N. **O Exportador**. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. **International Business Review**, v. 11, n. 3, p. 257-277, 2002.

GOULART, L.; BRASIL, H.V.; ARRUDA, C.A. A Internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: Fundação Dom Cabral. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

GRINGS, R.; RHODEN, M.I dos S. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: Anais do XXIX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, **Anais**. Brasília: ANPAD, 2005.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HRDLICKA, H. et al. Internacionalização de uma empresa familiar na área de eletromedicina: Fanem. In: VASCONCELLOS, E. (Coord.). **Internacionalização, Estratégia e Estrutura: o que podemos aprender com o sucesso da Alpargatas, Azaléia, Fanem, Odebrecht, Voith e Volkswagen**. São Paulo: Atlas, 2008.

HYMER, S. The internationalization of capital. **Journal of Economic Issues**, v. 6, n. 1, p. 91-111, 1972.

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

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanism of internationalism. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

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

LI, J. Foreign entry and survival: Effects of strategic choices on performance in international markets. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 333-351, 1995.

LUO, Y.; PENG, M.W. Learning to compete in a transition economy: Experience, environment, and performance. **Journal of International Business Studies**, p. 269-295, 1999.

MADSEN, T. Managerial judgment of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6, n. 3, p. 82-93, 1998.

MAGALHÃES, F.S.de; ROCHA, A.da. A formação de executivos internacionais. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

MDIC. Balança comercial brasileira - dados consolidados (2011). Disponível em <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivos/dwnl_1331125742.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2014.

NEUMANN, R.W.; HEMAIS, C.A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 2. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

OLIVEIRA, B.R.B.; MORAES, W.F.A.; KOVACS, E.P. A formação de estratégias internacionais de empresas. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PENG, M.W. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

REZENDE, S.F.L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. In: OLIVEIRA, M. de M. JR. *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROCHA, A. Prefácio. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Org.). **As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. **Gestão Internacional**. (Orgs.). São Paulo: Saraiva: 2006.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de autopeças. In: ROCHA, A. (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; SILVA, J.F.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROCHA, A.M.C. *et al.* *Born globals* brasileiras: evidências empíricas do setor de *software*. In: OLIVEIRA, M. de M., Jr., *et al.* **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ROSA, P. R. **Internacionalização da empresa Marcopolo S.A.: um estudo de caso**. 2006. 160 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Mestrado em Administração, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

RUBIN, M.; ROCHA, A.da. A internacionalização de empresas brasileiras de moda praia. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O Desafio dos Mercados Externos: teoria e prática na internacionalização da firma**. Vol. 1. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

SACRAMENTO, I.; ALMEIDA, V.C.de; SILVA, M.S.M. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, A.da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

TANURE, B.; CYRINO, Á.B.; PENIDO, É. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Orgs.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

WELCH, L.S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**, v. 14, n. 2, p. 34-64, 1988.

WILLIMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: Free Press, 1985.

YIP, G.S.; BISCARRI, J.G.; MONTI, J.A. The role of the internationalization process in the performance of newly internationalizing firms. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 3, p. 10-35, 2000.