

**Relatórios Coppead** é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

### **Comissão de Pesquisa**

Angela Rocha  
Rebecca Arkader  
Ricardo Leal

### **Gerência de Publicações**

Simone da Rocha Weitzel

### **Editoração Eletrônica**

Adriana Baptista Pereira

### **Revisão e Copidesque**

Maria Emília Barcellos da Silva

### **Referenciação**

Simone R. Weitzel

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca do COPPEAD/UFRJ

Hemais, Carlos Alberto

Da aquisição de conhecimento à network: a visão evolucionária da Escola Nórdica de Negócios Internacionais / Carlos Alberto Hemais; Adriana Hilal. – Rio de Janeiro : UFRJ/COPPEAD, 2001.

23 p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 341).

ISBN 85-7508-028-8

ISSN 1518-3335

1. Internacionalização. I. Hilal, Adriana. II. Título.  
III. Série.

CDD – 382.6

### **Pedidos para Biblioteca**

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão

21941-970 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: 21-2598-9837

Telefax: 21-2598-9835

e-mail: [biblioteca@coppead.ufrj.br](mailto:biblioteca@coppead.ufrj.br)

Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

# Da Aquisição de Conhecimento à Network: a Visão Evolucionária da Escola Nórdica de Negócios Internacionais

*Carlos Alberto Hemais<sup>1</sup>*

*Adriana Hilal*

*Este trabalho apresenta uma revisão analítica dos principais pontos defendidos pela linha de pensamento da tradicional Escola de Uppsala, hoje conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Iniciando pela aquisição de conhecimento como fator imprescindível ao processo de internacionalização da firma, são abordados, também, temas como networks e o papel do empresário nesse processo. Apesar das críticas sofridas, muitos pontos defendidos pela Escola ainda são considerados como de fundamental importância para o entendimento da expansão da firma além de sua fronteira geográfica.*

## 1 INTRODUÇÃO

A partir dos trabalhos pioneiros de Penrose (1995), Cyert & March (1998) e Aharoni (1966), a teoria da firma deixou de ser um item examinado puramente do ponto de vista econômico para se tornar um campo independente de pesquisa.

Baseados nesse arcabouço teórico, pesquisadores da Universidade de Uppsala, Suécia, desenvolveram uma distinta linha de pensamento a partir de estudos do processo de internacionalização das empresas suecas. Essa linha de pensamento, que mais tarde veio a se chamar processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala, levou os estudos de Negócios Internacionais a cruzarem os limites da Teoria Econômica para abranger também a Teoria do Comportamento Organizacional.

Do vínculo do processo de internacionalização ao processo experiencial de aquisição de conhecimento pela firma, evoluindo para questões culturais e estudos de network, a Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência e hoje é adotada por todos os países escandinavos, que têm as mesmas características sócio-técno-econômicas, cujos processos de internacionalização das suas firmas passaram por etapas muito semelhantes. Criou-se, portanto, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada

---

<sup>1</sup> Respectivamente Professor Adjunto e doutoranda do Instituto COPPEAD de Administração.

por processos baseados em aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências.

Estudos atuais da escola têm trazido importante contribuição também para temas como hierarquias, visão política da firma multinacional e a participação do empresário no processo de internacionalização da firma.

Dentro desse contexto, é feito um levantamento das principais idéias advogadas pela Escola, partindo-se dos primeiros trabalhos até a evolução atual do pensamento, examinando-se o impacto causado por essa linha de pesquisa no universo dos Estudos de Negócios Internacionais.

O presente trabalho analisa o processo evolutivo da Escola de Uppsala, examinando-se como essa Escola e seus seguidores abordam questões tais como globalização, organizações informais, networks pessoais e estrutura de poder. Também são observadas, na visão da Escola, como as firmas, em seu processo de internacionalização, tentam evitar as incertezas, tiram proveito do processo de aprendizagem organizacional, lidam com o conflito e projetam seus objetivos de internacionalização de forma seqüencial.

## 2 A TEORIA DA FIRMA E OS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Para se compreenderem as mudanças trazidas pela Escola de Uppsala para o processo de internacionalização da firma, que deslocaram o estudo do assunto de uma abordagem puramente econômica para uma área mais organizacional e que elegeram a própria firma como unidade de análise, devem-se mencionar os autores que mais influenciaram a Escola, quais sejam Edith Penrose, Richard Cyert, James March e Yair Aharoni.

Até a metade do século vinte, poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da firma, uma vez que os aspectos-macro, relacionados principalmente ao comércio internacional, eram o que realmente importava. Essa realidade foi modificada a partir dos trabalhos de Penrose, Cyert & March e, posteriormente, Aharoni, que estabeleceram os fundamentos da teoria da firma como um campo independente de estudos.

Em princípios da década de 60, Penrose (1995) lança um desafio aos preceitos econômicos neoclássicos e propõe uma nova ordem, que vai contra a teoria tradicional

da firma e seus mercados de concorrência perfeita, preços relativos e ótima alocação de recursos. O propósito da autora era entender se existia algum fator inerente à natureza de qualquer firma, que promovia ou limitava seu crescimento. Dessa forma, Penrose introduziu a firma em si, como unidade de análise e, a partir daí, a sua teoria se desenvolveu. Apesar de a autora achar que o conceito poderia ser aplicado a todos os tipos de firma, ela limitou a sua análise aos estabelecimentos industriais.

Penrose parte do pressuposto de que a função econômica da firma é adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. A firma é definida como uma coleção de recursos interligados em uma estrutura administrativa e seus limites são determinados pela área de coordenação administrativa e de comunicação de autoridade.

De acordo com Penrose, o crescimento da firma não deve ser limitado pela demanda existente. A firma deve avaliar a sua potencialidade em termos de recursos produtivos e de conhecimento disponível e combinar eficientemente as formas possíveis de organização desses recursos. Desse posicionamento, deriva a sua teoria de diversificação da firma, ao dizer que mudanças devem ocorrer quando os mercados existentes se tornam menos lucrativos ou surgem novos e atraentes mercados a serem servidos.

A sua teoria do conhecimento e mudanças observadas dentro da firma foi tomada integralmente como modelo de análise do processo de internacionalização. A autora sugere que o crescimento da firma esteja intimamente ligado a sua aquisição de conhecimento, que é um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma. Essa discussão de Penrose foi a base da hipótese defendida pela Escola de Uppsala de que o conhecimento dos negócios internacionais somente pode ser adquirido através da experiência direta (Björkman & Forsgren, 2000).

Mantendo o foco na firma como unidade de análise, Cyert & March (1998), a partir dos estudos de Simon (1947), argumentam que o crescimento da firma está intimamente ligado às teorias de escolha e de busca, dentro da teoria geral de processo decisório. De acordo com os autores, a informação não é dada à firma, mas deve ser obtida. E as alternativas devem ser procuradas e descobertas de forma seqüencial, sendo que, em geral, a ordem em que o processo de busca ocorre determina a seqüência em que as decisões são tomadas.

A visão que Cyert & March têm da firma é de um grupo de coalizões de interesses múltiplos e conflitantes, que utiliza regras e procedimentos em condições de racionalidade limitada. As organizações devem ser examinadas, não somente como unidades hierárquicas ou entidades orgânicas, mas como coalizões desarticuladas de grupos de interesses diferentes.

Os autores destacam quatro pontos, que consideram fundamentais:

### **Quase-Resolução de Conflitos**

Uma vez que a coalizão na organização envolve membros com objetivos diferentes, para se resolverem os conflitos, é necessário tomar algum tipo de procedimento que envolva racionalidade, regras de decisão aceitáveis e atenção seqüencial aos objetivos.

### **Fuga da Incerteza**

As incertezas são evitadas mediante o uso de regras de decisão que enfatizam reação e *feedback*, rapidamente acionados após a ocorrência de um problema, em lugar da antecipação de eventos de longo prazo e, portanto, incertos. Dessa forma, resolvem-se problemas mais urgentes em vez de se desenvolverem estratégias de longo prazo.

### **Busca Estimulada de Problemas**

Essa busca seria motivada e deveria seguir o modelo da causalidade simples, que seria influenciada pelo viés decorrente da experiência acumulada, do treinamento e dos objetivos específicos dos membros da organização.

### **Aprendizagem Organizacional**

As organizações mudam seus objetivos, trocam seu foco de atenção e revisam seus procedimentos de busca em função de experiências adquiridas e como parte da aprendizagem organizacional.

Cyert & March sugerem, ainda, que as firmas devem ser vistas menos como hierarquias e mais como rede de relacionamentos, onde a habilidade de aprender experiencialmente é uma das suas ferramentas mais importantes. Entretanto a capacidade de aprender depende da estrutura dos relacionamentos entre as firmas, bem como da capacidade que essas firmas têm de absorver as lições recebidas.

Aharoni (1966) colocou a teoria de Cyert & March no plano da internacionalização da firma. Estudando a forma pela qual empresas norte-americanas

investem no exterior, o autor concluiu que esses investimentos raramente se baseavam em processos decisórios sofisticados e bem estruturados. Muito ao contrário, o comportamento oportunista, a coincidência e a existência de um momento propício, geralmente, eram os responsáveis por desencadear o processo de internacionalização.

Os conceitos de Cyert & March, ampliados por Aharoni, sobre limites da racionalidade, fuga da incerteza, aprendizagem organizacional, quase-resolução de conflitos e metas seqüenciais inspiraram os principais trabalhos da Escola de Uppsala. Baseados nesses conceitos, os autores nórdicos examinaram as firmas como unidades heterogêneas. As diversas subsidiárias, representando interesses próprios, deveriam executar diferentes tarefas corporativas e controlar diferentes grupos de recursos. Dessa forma, não somente a empresa principal mas também as várias unidades organizacionais desempenhariam um papel importante no desenvolvimento de um projeto estratégico para o grupo como um todo.

Os três autores, também, influenciaram os nórdicos na forma como esses últimos percebem a internacionalização como um processo incremental e na forma pela qual eles vêem os gerentes – mais como elementos que evitam riscos do que como tomadores voluntários de riscos.

### **3 O MODELO TRADICIONAL DA ESCOLA DE UPPSALA**

Na década de 70, um número de pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell et al, 1973; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização de firmas suecas manufactureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. Conforme mencionado, a pesquisa foi amplamente influenciada pelos trabalhos de Penrose (1995), de Cyert & March (1998) e de Aharoni (1966).

Um dos pressupostos subjacentes da Escola é o de que a internacionalização da firma, seja através de exportações, seja através investimentos diretos (FDI), é uma conseqüência de seu crescimento (Carlson, 1975). Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que expansão será dirigida para locais que sejam mais

similares aos das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Um dos mais importantes documentos gerados pela Escola foi a pesquisa de Johanson & Vahlne (1977, 1990), na qual os autores advogavam que o processo de internacionalização se dava através de uma forma incremental por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma seqüência de modos de operação quanto através de uma seqüência de tipos de mercados estrangeiros a serem servidos.

A seqüência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhora dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência de tipos de mercado abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, na medida em que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

Segundo a Escola, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se que as firmas têm um melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Assim, elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos "estrangeiras" possível.

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento sobre as condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e sobre como obter informação, conjuntamente, contribuem para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. Mas, se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. Os pesquisadores

de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

Com os pressupostos ora mencionados, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, tinham notado que as firmas pareciam começar as suas operações no exterior, em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados, através de exportações. Raramente, as organizações iniciavam as suas atividades, em outros países, com as suas próprias unidades de vendas ou através de subsidiárias. O FDI somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local.

O questionamento básico dos pesquisadores era se esse padrão poderia ser efeito da incerteza percebida. O primeiro passo para o teste de hipóteses foi dado por Vahlne & Wiedersheim-Paul (1973). Eles tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. A distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Eles concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (Carlson, 1975).

Paralelamente, Hörnell et al (1973) prepararam uma lista ordenada de países, de acordo com sua distância psíquica em relação à Suécia. Os autores concluíram que as firmas pareciam ter grande propensão a fazer seus investimentos iniciais em países com baixa distância psíquica da Suécia (como, por exemplo, Dinamarca, Noruega, Finlândia e Alemanha Ocidental) e, somente de forma gradual, tendiam a penetrar em mercados mais distantes. Os autores levantaram as hipóteses de que o padrão seguido no processo de internacionalização variava no tempo e entre indústrias e de que a diferença de tempo decorrente entre o estabelecimento sucessivo em dois mercados parecia decrescer. A pesquisa verificou que as indústrias de manufatura pesada pareciam preferir se estabelecer em mercados com maior distância psíquica, enquanto, por exemplo, a indústria têxtil parecia preferir mercados mais próximos. Também, parecia não haver diferenças relevantes entre indústrias, em termos do tempo médio de se estabelecerem em dois locais consecutivamente. Foi verificado, ainda, que as firmas maiores eram mais



inclinadas a se plantarem em mercados mais distantes, em comparação com as firmas pequenas. Os autores sugeriram dois tipos de explicação para esclarecerem as diferenças nos padrões de internacionalização: primeiro, certas indústrias podem apresentar características que as limitam a certos mercados mais próximos; segundo, a idade da indústria poderia ser um fator, já que algumas indústrias tinham começado o processo de internacionalização no início do século vinte, enquanto outras tinham-no iniciado muito depois.

Estudos posteriores (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977) indicaram a existência de uma cadeia de estabelecimento (*establishment chain*) que, de acordo com os autores, seria a descrição mais correta das operações das firmas em diferentes países onde não existiam atividades regulares de exportação, vendas ou manufaturas. Entretanto é enfatizado que, em nenhum caso, a firma inicia produção em um país estrangeiro sem que, antes, haja exportado para esse local através de um agente ou de uma subsidiária de vendas.

Obras posteriores (Nordström & Vahlne, 1985; Nordström, 1991) introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma; constataram que o modelo não deve ser aplicado a firmas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fatores superariam as distâncias psíquicas como a principal justificativa para esse processo de internacionalização. Este argumento é consistente com o pensamento Johanson & Mattsson (1988), que afirma ser o modelo de internacionalização menos eficiente quando existe uma situação onde mercado e firma são altamente internacionalizados.

A internacionalização gradual não parecia ser um fenômeno exclusivamente sueco. Vários estudos (Bilkey, 1978; Bilkey & Tesar, 1977; Cavusgil, 1980, 1984; Hook & Czinkota, 1988; entre outros) confirmaram os achados dos pesquisadores de Uppsala. Entretanto os pesquisadores de Uppsala nunca afirmaram que a teoria evolucionista explicaria todas as expansões de cada firma ou as seqüências de entrada em um mesmo mercado, uma vez que características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exerciam forte influência sobre o fenômeno. O processo evolucionário defendido pela Escola, porém, parecia ser o mais típico entre as empresas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

#### 4 CRÍTICAS AO MODELO TRADICIONAL DE UPPSALA

Vários autores têm sugerido que o modelo de internacionalização de Uppsala perdeu um pouco de seu poder explicativo. As críticas se fundamentam no fato de que o processo de internacionalização de novos entrantes em certas indústrias têm eliminado etapas do processo seqüencial previsto pela Escola de Uppsala, entrando diretamente em mercados distantes, em termos de distância psíquica, e demonstrando uma aceleração do ritmo do processo de internacionalização.

Hedlund & Kverneland (1984) sugerem que as firmas suecas parecem demonstrar uma preferência por caminhos mais curtos no processo de internacionalização, suprimindo fases e, às vezes, indo diretamente da etapa do agente de vendas para a etapa de investimento direto na forma de subsidiária para produção. Embora esses autores reconheçam que a distância psíquica ainda tem algum poder explicativo, eles afirmam que mudanças no ambiente têm levado as firmas a adotarem formas de entrada mais rápidas e mais diretas. Esses autores conjecturam que, quando as firmas acumulam experiência em vários mercados, elas, gradualmente, se afastam do comportamento do processo de aprendizagem (*learning by doing*) previsto pelo modelo. Como o estudo de Hedlund & Kverneland focaliza padrões de entrada de firmas suecas no mercado japonês, o que aconteceu em uma etapa mais avançada do processo de internacionalização, fica difícil concluir, com certeza, se as curtas rotas de entrada observadas são devidas à experiência acumulada, a circunstâncias específicas do mercado japonês ou a algum outro fator. Entretanto o estudo parece ser uma indicação empírica de que o modelo tradicional pode ter perdido parte de seu poder explicativo.

Outros autores da Escola Nórdica (como, por exemplo, Hedlund & Kverneland, 1985; Welch & Luostarinen, 1988; Johanson & Vahlne, 1990; Andersen, 1993; Benito & Welch, 1994; Petersen & Pedersen, 1997) têm indicado que o modelo é menos válido no caso de firmas em setores de alta tecnologia, na indústria de serviços, ou no caso de firmas cujas operações internacionais não sejam motivadas pela busca de novos mercados. Entretanto, para Björkman & Forsgren (2000), há um problema básico no Modelo de Uppsala: a sua ênfase na aprendizagem organizacional como a força motriz básica da internacionalização de uma firma. De fato, não está clara a forma pela qual o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional. A experiência deve ser interpretada para causar impacto, mas o relacionamento entre causa e efeito é ambíguo, e a diferença entre sucesso e fracasso nem sempre é aparente. A interpretação da história é feita por indivíduos e por grupos com diferentes objetivos e graus de comprometimento, o que conduz a vieses sistemáticos na interpretação. Como resultado, Björkman &

Forsgren afirmam que as avaliações de resultados são mais confusas nas organizações do que nos indivíduos. Por exemplo, os líderes organizacionais costumam atribuir os sucessos a suas próprias ações e os fracassos organizacionais, às ações dos outros ou às forças externas. Assim, a forma como o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional depende não só da possibilidade de se relacionarem efeitos com causas mas também de quem o interpreta. Nesse sentido, o papel desempenhado pelos indivíduos-chave ainda não tem recebido a devida atenção nas pesquisas do processo de internacionalização da firma (Andersson, 2000). Isto, de fato, não invalida o pressuposto do comportamento incremental, embora o torne até certo ponto questionável, mas, certamente, produz uma gama mais ampla de possíveis rotas de internacionalização além das previstas pelo modelo.

Reid (1983) argumenta que o modelo é determinista e geral demais. Para esse autor, os modos de crescimento internacional são específicos do contexto, devendo ser explicados por padrões heterogêneos de recursos e de oportunidades de mercado. O argumento é plausível, embora Reid não apresente qualquer alternativa ao Modelo de Uppsala.

De acordo com Stubbart (1992), outro problema do modelo é o fato de não considerar a possibilidade de que os gerentes façam escolhas estratégicas voluntárias. O modelo ignora a existência de diferenças individuais que possam se afastar dos estágios previstos por ele. Adicionalmente, o modelo não dá a devida atenção à escolha de fusões e aquisições (M&A) como rota de internacionalização, uma crítica que, de fato, comparte com a teoria do investimento direto (Forsgren, 1990).

Conforme menciona Pedersen (1999), o modo de produção por licenciamento não é considerado como uma forma de operação de mercado pelo Modelo de Uppsala. O mesmo se aplicaria às alianças estratégicas, às franquias e aos contratos de gestão. De fato, o Modelo de Uppsala contempla quatro ou cinco passos: exportações esporádicas, agente exportador, subsidiária de vendas e subsidiária de produção (primeiro para montagem e, posteriormente, para a produção completa). Para Pedersen, o modelo não fornece uma explicação real de como acontece a etapa de investimento direto e, também, não explica por que o agente exportador não pode ser considerado como a forma final de operação no mercado, nem por que a firma, necessariamente, tem de evoluir na direção da subsidiária de produção.

Outra crítica levantada (Hirsch & Meshulach, 1991) é o fato de que a Escola não leva em consideração determinantes estratégicos. Uma vez que as firmas estão cada vez

mais expostas à concorrência global, pode-se afirmar que a concorrência em um mercado tem efeitos em outros mercados.

Existem, também, forças atuando em direção contrária à redução da distância psíquica, como, por exemplo, as forças nacionalistas, que se opõem à integração administrativa e econômica, a língua e a cultura, que continuam a obstruir a interação entre países. Poderia ser afirmado que as “tribos globais” têm evoluído somente em alguns segmentos da sociedade. Entretanto também é fato que a comunidade de negócios está cada vez mais internacionalizada e que a emergência de estratégias globais, de produtos globais e de programas de marketing globais confirmam também que várias firmas, em várias indústrias, “percebem” vários mercados nacionais de forma suficientemente similar como para desenvolver estratégias padronizadas.

## 5 PROCESSO EVOLUTIVO DA ESCOLA DE UPPSALA – NETWORKS

A questão das redes de empresas (networks) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala. Seus seguidores, que passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das networks industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas, em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém isso somente será possível através do estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos. Assim, os relacionamentos, tanto estritamente de negócios (Johanson & Sharma, 1987) quanto pessoais (Lindqvist, 1991), podem ser usados como pontes para a entrada em outras networks.

Johanson & Vahlne (1992) explicaram que as interações entre atores, mais do que o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas da network. Para Björkman & Forsgren (2000), a teoria das networks, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios. Através do ponto de vista das networks, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores. Através dessa teoria, entende-se melhor quais são os fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma.

Ao mesmo tempo, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflita não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da network em que ela está inserida. Assim sendo, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Andersson e Johanson, 1997).

Entretanto caberia mencionar que a teoria das networks foi desenvolvida com o objetivo de entender o comportamento do mercado em geral, tendo, portanto pouca força predictiva, já que a internacionalização foi considerada uma variável que dependeria não somente dos recursos, atividades e experiência da firma, mas dos recursos, atividades e experiência de outros atores, bem como da interpretação subjetiva que os atores fariam da network.

## **6 NOVAS PERSPECTIVAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA**

Durante a década de 90, várias vertentes da Escola Nórdica passaram a ocupar um lugar de destaque dentre os estudos do processo de internacionalização da firma. A seguir, são analisados alguns dos estudos realizados pela Escola.

### **6.1 Rede de Subsidiárias**

Essa linha de pesquisa prefere tratar a firma internacional como uma network inter-organizacional (Bartlett & Ghoshal, 1990; Kogut, 1993; Forsgren & Johanson, 1992). A abordagem inter-organizacional descreve a firma internacional como uma entidade que se especializa na criação e transferência interna de conhecimento. Dentro dessa perspectiva, a firma internacional não emerge devido a imperfeições do mercado na compra e venda de conhecimento, mas em virtude da eficiência da corporação como veículo para transferir o conhecimento além-fronteiras.

De acordo com Kogut & Zander (1993), os resultados empíricos demonstram que, quanto menos codificável e mais complexa for uma tecnologia, maior a probabilidade de que a transferência ocorra através de operações próprias ou através de subsidiárias. Isso implica que a escolha do modo de transferência seja determinada pela eficiência da corporação multinacional em transferir conhecimento em relação a outras firmas e não em relação a uma transação abstrata de mercado. A noção de que a firma se especializa na transferência de conhecimento é o fundamento da teoria evolucionária da corporação

multinacional. Para os autores, a vantagem comparativa é a condição que comanda o comércio da firma, o investimento direto e o crescimento. No entanto o problema com que se defronta a firma é de que tal vantagem seja transferida mais economicamente (em termos de custos e de efeitos de mercado) para uma subsidiária ou para outras firmas. As falhas do mercado, não necessariamente, definem o cálculo.

Pressupõe-se que o conhecimento sempre possa ser transferido a um determinado custo, o que não é sempre verdade. As características do conhecimento social influenciam a habilidade de transferir tecnologia e, conseqüentemente, os fluxos de investimento direto. Assim sendo, a decisão para transferir tecnologia, dentro da firma ou através do mercado, pode ser explicada pelos atributos do conhecimento que constitui a vantagem que a firma possui. Ela é depositária de conhecimento que consiste em como a informação é codificada, e a ação é coordenada. O modo de transferência de tecnologia, dentro da firma, ou mediante licenciamento, é influenciado pelas características da vantagem que motiva o crescimento da firma além-fronteiras. Nessa abordagem, questiona-se o pressuposto de que as firmas existem para internalizar mercados. Kogut & Zander propõem que as firmas sejam comunidades sociais que servem como eficientes mecanismos para a criação e transformação de conhecimento em produtos e serviços economicamente lucrativos. O ponto relevante para decidir se a firma vai optar por transferir a tecnologia internamente é a sua eficiência em relação a outras firmas. Considerações sobre as imperfeições ou falhas dos mercados são dispensáveis nessa abordagem.

Forsgren (1997) argumenta que quanto maior a diferença entre as networks de negócios das subsidiárias em termos das necessidades e capacidades dos atores, maior a dificuldade de se usar o conhecimento desenvolvido em uma subsidiária no contexto de outra subsidiária. As diferenças entre as networks estabelecidas por várias subsidiárias de uma multinacional, passíveis de serem percebidas como uma vantagem para o avanço do conhecimento, podem tornar-se uma desvantagem quando essa multinacional quer transformar esse conhecimento em uma vantagem competitiva mais geral para todo o grupo. Adicionalmente, Forsgren afirma que, freqüentemente, há uma falta de incentivo para que a subsidiária participe da transferência de conhecimento dentro do grupo. Em geral, isso decorre do fato de que as subsidiárias representam diferentes interesses no grupo. O principal interesse das subsidiárias é desempenhar e desenvolver o seu papel dentro de sua network de negócios. Em grande parte, esse comportamento é definido pelo relacionamento que as subsidiárias têm com seus parceiros de negócios mais importantes. Dado que as subsidiárias, em geral, pertencem a diferentes networks, é limitado o incentivo para que elas sejam disseminadoras de conhecimento dentro da

multinacional, ou para procurar por inovações dentro das outras subsidiárias do grupo. Nesse sentido, as outras subsidiárias do grupo somente se beneficiarão da disseminação de conhecimento de uma subsidiária se pertencerem a mesma network.

## 6.2 Modos de Entrada Múltiplos

De acordo com Petersen & Welch (1999), o modo de operação no exterior, em geral, tem sido tratado como uma entidade singular. Isso ocorre apesar do fato de que as firmas freqüentemente utilizam os modos de operação no exterior de forma combinada (*packaged form*) para servirem a mercados estrangeiros mais eficientemente (Benito & Welch, 1994). Uma vez que os modos combinados (em vez dos modos singulares) são aceitos como parte da realidade das operações de negócios internacionais, surgem questionamentos similares sobre a natureza da escolha do modo e a sua mudança ao longo do tempo.

Uma linha teórica trata da escolha de modos de entrada, tais como exportação, licenciamento e subsidiárias para produção, como formas alternativas de organizar as operações internacionais. Tradicionalmente, os pesquisadores têm visto a escolha de modos de entrada como uma escolha entre modos de operação mutuamente exclusivos. O principal desafio tem sido explicar sob que circunstâncias as companhias escolhem um modo com relação a outro, como, por exemplo, a montagem de uma subsidiária para produção em vez de licenciamento.

Uma segunda linha na literatura se caracteriza pelo seu foco em um modo específico de operação internacional, como, por exemplo, a gestão de contratos. Nesse caso, a ênfase está nas características, padrões e motivos para o uso de um modo específico. Dessa forma, podem surgir combinações com modos alternativos. A título de exemplo, tem sido demonstrado que o licenciamento muitas vezes é utilizado associado a *joint ventures* e a outras formas de investimento direto (Luostarinen & Welch, 1990). As operações de franquia em mercados estrangeiros são tipicamente efetuadas através de *joint ventures*, ou de subsidiárias próprias, ou de licenciamentos de franqueados-master (Welch, 1990).

A terceira linha teórica focaliza os estudos dos padrões de internacionalização em que a seqüência dos modos de operação de firmas individuais é observada em um ou mais países, a partir do momento da entrada inicial. Esses estudos em geral são longitudinais ou de pesquisa retrospectiva. As empresas freqüentemente usam variações de combinações na maneira de como lidar com as diferentes demandas dos mercados

externos. Tais variações geralmente envolvem combinações de cinco diferentes modos de operação: exportação, licenciamento, *joint venture*, subsidiária de vendas e instalações para fabricação. As pesquisas mostram que a combinação que prevalece é a de licenciamento com *joint venture* (Young & Hood, 1976).

Vale concluir que os modos de operação podem ser usados de diversas formas, visando tanto atingir objetivos múltiplos quanto obter resultados mais amplos do que seriam proporcionados com o uso de um só modo. Por exemplo, o licenciamento pode ser o principal modo de penetração no mercado, embora seja feito com algumas exportações complementares. Também, poderia ser usado no papel de suporte para uma *joint venture* criando uma receita adicional e facilitando o controle (Petersen & Welch, 1999).

### 6.3 Comportamento Político dos Atores de Negócios

Conforme Hadjikhani (2000), embora a interação entre os atores políticos e de negócios seja uma dimensão relevante das multinacionais, poucas pesquisas têm se concentrado nessa área. O autor relata que as multinacionais organizam ativamente as suas atividades para influenciar os atores políticos nos países estrangeiros, incorporando assim a gestão dos atores políticos externos à network de negócios. O jogo é definido pelas interações colaborativas entre os atores políticos e de negócios, cujo objetivo seria a coexistência (ver, por exemplo, trabalhos sobre o *lobbying* das empresas: Andersen & Eliassen, 1996; Potters, 1992). Nessa abordagem a network é vista como um grupo de atores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente. Inicialmente, a supremacia do poder se encontra nos governos. O objetivo dos atores de negócios seria então estabelecer relacionamentos de influência, de modo a obter tipos específicos de apoio político. O grau de influência é variável: enquanto multinacionais com alto grau de influência conseguem recursos ou regras que as beneficiem, multinacionais com baixo grau de influência são forçadas a adaptar seus negócios ou a deixar o mercado nas mãos da supremacia das forças políticas.

Concluindo, de acordo com Hadjikhani (2000), existiria um mercado para a inteligência política, já que a política é uma parte relevante das atividades da firma. Nesse sentido, os atores não agem como indivíduos isolados mas como parte de uma network de relacionamentos.



## 6.4 Importância do Empresário

O termo empresário (*entrepreneur*) é utilizado por Andersson (2000) no lugar de decisores-chave, porque focaliza os indivíduos que agem de acordo com critérios empresariais. Os estudos sobre o papel do empresário podem ser agrupados em três categorias principais, de acordo com Stevansson & Jarillo (1990): como as pessoas agem, porque agem e o que acontece quando agem. O estudo de Andersson (2000) aborda a terceira alternativa dentro da qual pode também ser citado Schumpeter: nessa linha, o *entrepreneur* está conectado aos processos dentro da firma e não aos processos na economia no seu todo.

O estudo de Andersson (2000) define os *entrepreneurs* como indivíduos que desempenham ações empresariais. De acordo com essa definição, a posição formal do *entrepreneur* não é importante. Ele pode ser o fundador da firma, o gerente, o proprietário ou outra pessoa qualquer. O conceito Schumpeteriano de empresariado inclui não somente a introdução de novos produtos, mas também a introdução de novos métodos de produção, a abertura de novos mercados, a conquista de novas fontes de suprimentos e de matérias-primas além da reorganização de uma indústria. Devido ao interesse do *entrepreneur* na ação, a sua visão domina cálculos racionais (Hyrenius apud Andersson, 2000). Para poder agir, o *entrepreneur* precisa de recursos (incluindo aqui o *know-how*) maiores que os disponíveis. As networks pessoais (Johannisson, 1994) são importantes meios para a obtenção de tais recursos. As ações do *entrepreneur* devem acontecer no ambiente correto de modo a terem sucesso; como o ambiente muda constantemente, o tempo certo da ação é um fator relevante.

Assim sendo, para Andersson (2000), o *entrepreneur* é definido como o indivíduo que age de acordo com os seguintes critérios:

- ter habilidade para perceber diferentes combinações;
- ter vontade de agir e de desenvolver essas novas combinações;
- ter a percepção de que o fato de agir de acordo com a sua própria visão é mais importante do que os cálculos racionais;
- ter a habilidade necessária para convencer outros a investirem em projetos empresariais;
- saber usar o tempo de forma apropriada.

De acordo com Andersson (2000), o conceito de *entrepreneur* é usado para ligar os conceitos estruturais-macro e a firma com os conceitos processuais de estratégia e de

internacionalização. Nessa visão, o *entrepreneur* é a peça-chave do modelo. Nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização, começam sem que o *entrepreneur* aja. Não é suficiente ser uma firma com recursos e oportunidades no ambiente; a internacionalização deve ser desejada e iniciada por alguém: o *entrepreneur*.

Conforme Andersson (2000), o *entrepreneur* não age no vácuo mas é parte da sociedade e é influenciado pelo ambiente, que, por outro lado, pode ser modificado pelos processos que ele cria.

Andersson (2000) conclui que as teorias atuais e os modelos priorizam generalizações que servem para todas as firmas. Isso afeta de forma negativa os resultados já que, em geral, as generalizações são falsas. Um melhor enfoque seria encontrar categorias de firmas que se comportam de forma similar, criando conceitos e teorias de médio alcance, considerando que *entrepreneurs* diferentes influenciam o comportamento internacional em direções diversas.

## 7 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou, de forma analítica, os principais pontos defendidos pela Escola de Uppsala, que, mais tarde, se expandiu e atualmente é conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Da teoria da internacionalização, vinculada ao processo experencial de aquisição de conhecimento pela firma, aos estudos atuais sobre network e sobre o papel do empresário, a Escola ainda hoje é considerada uma importante linha de pensamento na vasta literatura existente sobre Negócios Internacionais.

As diferentes abordagens mencionadas têm contribuído para a compreensão dos padrões no processo de crescimento e de desenvolvimento das firmas multinacionais. Ainda, as pesquisas deixam claro que o Modelo de Uppsala, apesar das críticas sofridas, pode ser ainda considerado válido em muitos aspectos. Não se pode negar, por exemplo, que conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial têm uma influência simultânea no processo de internacionalização.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHARONI, Y. *The foreign investment division process*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

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

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, p. 209-31, 1993.

ANDERSEN, S.; ELIASSEN, K. *The European Union: how democratic is it?* London: Sage, 1996.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J. International Business Enterprise. In: Bjorkman, Igmar; Forsgren, Mats: *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997. p. 33-49.

BARTLETT, C. ; GHOSHAL, S. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, v. 15, p. 603-25, 1990.

BENITO, G.; WELCH, L. Foreign market servicing: beyond choice of entry mode. *Journal of International Marketing*, v. 2, p. 7-27, 1994.

BILKEY, W.; TESAR, G. The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, Spring/Summer, p. 93-98, 1977.

BILKEY, W. An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, n. 9, p. 33-46, 1978.

BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international business research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, v. 30, n. 1 p. 6-25, Spring 2000.

CARLSON, S. How foreign is foreign trade: a problem in international business research. *Acta Universitatis Upsaliensis Studia Oeconomiae Negotiorum*, 11, 1975.

CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. *European Research*, n. 8, Nov. 1980.

CAVUSGIL, S. Organizational characteristics associated with export activity. *Journal of Management Studies*, n. 21, p. 3-22, 1984.

COASE, R. The nature of the firm. *Economica*, p. 386-405, Nov. 1937.

CYERT, R.; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. New York: Prentice Hall, 1998.

FORSGREN, M.; JOHANSON, J. Managing internationalization in business network. In: FORSGREN, Mats; JOHANSON, Jan. (Eds.). *Managing networks in international business*. Philadelphia, PA: Gordon & Breach, 1992. p. 1-16.

FORSGREN, M. Managing the international multi-center firm. *European Management Journal*, v. 8, n. 2, p. 261-267, 1990.

FORSGREN, M. The advantage paradox of the multinational corporation. In: BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. (Eds.). *The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research*. [Copenhagen]: Copenhagen Business School Press, 1997. p. 69-87.

HADJIKHANI, A. The political behavior of business actors: the case of Swedish MNCs and the EU. *International Studies of Management and Organizations*, v. 30, n. 1, p. 93-117, Spring 2000.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Investing in Japan: the experience of Swedish firms. Stockholm: Minab/Gotab, Stockholm School of Economics, Institute of International Business, 1984.

HIRSCH, S.; MESHULACH, A. *Towards a unified theory of internationalization*. KBH: Handelshøjskolen, 1991. (Business Economic Studies on European Integration. Working paper, 10-91).

HOOK, R.; CZINKOTA, M. Export activities and prospects of Hawaiian firms. *International Marketing Review*, v. 5, n. 4, p. 51-57, 1988.

HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM, P. *Exports and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.

JOHANNISSON, B. *Personal networks as a source of energy in enterprising*. Lund, Sweden: Studentlitteratur, 1994. P. 122-150.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: Hood, N.; Vahlne, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; SHARMA, D. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, v. 4, p. 20-29, 1987.

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

JOHANSON, J. & VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

- JOHANSON, J. & VAHLNE, J. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.
- KOGUT, B. Learning or the importance of being inert: country imprinting and international competition. In: Ghoshal, S.; Westney, E. (Eds.). *Organization theory and the multinational corporation*. New York: St. Martin's Press, 1993. p. 136-154.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, v. 24, p. 625-645, 1993.
- LINDQVIST, M. *Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms*. [S.l.]: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1991.
- LUOSTARINEN, R.; WELCH, L. *International Business Operations*. Helsinki: Export Consulting KY, 1990.
- NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. The impact of global competition on the process of internationalization. In: ANNUAL MEETING OF SMS, 1985, Barcelona. *Proceedings...* Stockholm: Institute of International Business, 1985.
- NORDSTRÖM, K. *The internationalization process of the firm: searching for new patterns and explanations*. [S.l.]: Institute of International Business, Stockholm School of Economics, 1991.
- PEDERSEN, T. *The internationalization process of Danish firms: gradual learning or discrete rational choices?* Copenhagen: Department of International Economics and Management, Copenhagen Business School, 1999. (Working paper).
- PENROSE, E. *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Basil Blackwell, 1995.
- PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. Twenty years after: support and critique of the Uppsala internationalization model. In: Björkman, I.; Forsgren, M. The nature of the international firm. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997. p. 117- 34.
- PETERSEN, B.; WELCH, L. *Foreign operation mode combinations and internationalization*. Copenhagen: Copenhagen Business School, Department of International Economics and Management, 1999. Wp.
- POTTERS, J. *Lobbying and pressure: theory and experiments*. Amsterdam: Amsterdam University, 1992.
- REID, S. Firm internationalization: transaction costs & strategic choice. *International Marketing Review*, p. 44-56, Winter 1983.

SIMON, H. *Administrative behavior*: a study of decision-making process in administrative organizations. New York: MacMillan, 1947.

STEVENSON, H.; JARILLO, J. A. Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, v. 11, p. 17-27, 1990.

STUBBART, C. The descriptive allure of developmental models of strategic processes. In: ANNUAL STRATEGIC MANAGEMENT SOCIETY CONFERENCE, 1992, London. *Proceedings...* W. Lafayette, IN: Strategic Management Society, 1992.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-Paul, F. Economic distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; Wiedersheim-Paul, F. *Export and foreign establishments*. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973. p. 81-159

WELCH, L.; LOUSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WELCH, L. Internationalization by Australian franchisers. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 7, n. 2, p. 101-121, 1990.

YOUNG, S.; HOOD, N. Perspectives on the European marketing strategy of U.S. multinationals. *European Journal of Marketing*, v. 10, n. 5, p. 240-256, 1976.