

**Área Temática: Estratégia em Organizações - Estratégia Internacional e Globalização**

**A Evolução do Modelo do Processo de Internacionalização: Uma Análise dos Trabalhos de Johanson e Associados.**

**AUTORES**

**RENNALY ALVES DA SILVA**

Universidade Federal de Pernambuco  
rennaly@hotmail.com

**WALTER FERNANDO ARAÚJO DE MORAES**

Universidade Federal de Pernambuco  
walter.moraes@ufpe.br

**Resumo:** O Modelo de Uppsala explica que a internacionalização ocorre de forma gradual, com o comprometimento crescente dos recursos à medida que a empresa desenvolve suas atividades nos mercados externos (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Tal abordagem evolui conceitualmente, reconhecendo a influência das relações diádicas (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991), triádicas (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), da rede de negócios (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999; JOHANSON; JOHANSON, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009) e do papel desempenhado pelo empreendedor (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) para o processo de internacionalização. Nesse contexto, o presente ensaio tem por objetivo compreender o processo de internacionalização das empresas do ponto de vista da abordagem comportamental, a partir da evolução do Modelo do Processo de Internacionalização, conforme proposto por Johanson e seus associados. Ao final, é desenvolvido um quadro com um mapeamento pioneiro representando a evolução conceitual do Modelo, que ocorreu ao longo de quase quatro décadas, proposto inicialmente pelo artigo mais citado no *Journal of International Business* (JIBS, 2012).

**Palavras-chave:** Internacionalização; Modelo de Uppsala; Evolução Conceitual.

**Abstract:** The Uppsala Model explains that internationalization occurs gradually, with the growing commitment of resources as the company develops its activities in foreign markets (JOHANSON; VAHLNE, 1977). This approach evolves conceptually, recognizing the influence of dyadic relationships (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLÉN; JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991), triadic (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), the business network (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999; JOHANSON; JOHANSON, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009) and the role played by the entrepreneur (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) for the process of internationalization. In this context, this essay seeks to comprehend the process of internationalization of enterprises from the viewpoint of the behavioral approach, from the evolution of the Model of the Internationalization Process, as proposed by Johanson and his associates. At the end, a framework is developed with a pioneer mapping representing the conceptual evolution of the Model, that occurred over nearly four decades, initially proposed by the most cited article in the *Journal of International Business* (JIBS, 2012).

## 1. Introdução

Na década de 80 ocorreram mudanças que pressionaram as empresas a modificarem sua forma de atuação para que pudessem se manter competitivas. Até então, a dinâmica do mercado era mais estável, a demanda menos exigente. Com a alteração das taxas de câmbio, as mudanças tecnológicas e a intensificação da concorrência, as empresas tiveram que adequar o seu comportamento, modificando as suas abordagens estratégicas e suas capacidades organizacionais, tendo que otimizar a sua capacidade de resposta às demandas mais exigentes e voláteis (BARTLETT; GBOSBAL, 1987).

Dessa forma, a área de competição das empresas rapidamente se deslocou, e tem se deslocado, dos mercados domésticos também para os mercados internacionais (ALEM; CAVALCANTI, 2005). Nesse sentido, a estratégia de internacionalização poderia ser considerada um tipo de estratégia de diversificação (BARNEY, 2011). O que diferencia os processos da estratégia de internacionalização dos processos de estratégia direcionados para mercados domésticos são, principalmente, as suas dimensões. Isso porque envolvem decisões de alocação de recursos para mercados estrangeiros e exigem a escolha de uma modalidade de transação para esses mercados (KOVACS; MORAES, 2005). Entretanto, evidências apresentadas por estudos empíricos indicam que as teorias e as práticas desenvolvidas para o mercado doméstico podem não se aplicar à realidade das empresas que atuam em mercados internacionais (MCDUGALL, 1989).

A partir da identificação de oportunidades além das fronteiras geográficas do país em função da análise dos benefícios, dos custos e dos riscos se torna possível definir quais as formas de internacionalização mais apropriadas à empresa naquele momento em relação ao país em que pretende atuar (ALEM; CAVALCANTI, 2005). De acordo com a abordagem comportamental, a internacionalização ocorre de forma incremental, com o comprometimento crescente dos recursos como forma de amenizar os efeitos da incerteza (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Tal abordagem evolui no reconhecimento da influência das relações diádicas (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLÉN, JOHANSON; SEYED-MOHAMED, 1991; SHARMA; JOHANSON, 1987), triádicas (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), até chegar à influência da rede de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009) e na identificação do papel desempenhado pelo empreendedor (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Nesse contexto, o presente ensaio tem por objetivo compreender o processo de internacionalização das empresas do ponto de vista da abordagem comportamental, a partir da evolução do Modelo do Processo de Internacionalização, conforme pioneiramente composto por Johanson e seus associados.

## 2. Negócios internacionais

Os estudos sobre os negócios internacionais tiveram origem no campo da economia. Contudo, o seu desenvolvimento aponta para diferentes direções (MELIN, 1992) e, mesmo depois de mais de quatro décadas, a área continua segmentada e com muitas divergências (SHARMA; ERRAMILI, 2004). De forma geral, as teorias de internacionalização buscam explicar quais são os fatores que levam as empresas a atuarem nos mercados internacionais (DUNNING, 1988), quais são as estratégias utilizadas por essas empresas (VERNON, 1966; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2009; BARNEY, 2011) e porque algumas empresas obtêm sucesso enquanto outras fracassam (PORTER, 1989; 2009).

Esses estudos podem ser divididos basicamente em duas linhas de pesquisa: a abordagem econômica e a comportamental (DIB; CARNEIRO, 2006; ROSA; RHODEN, 2007). A abordagem econômica analisa o processo de internacionalização sob a perspectiva da maximização dos retornos econômicos, incluindo a Teoria do Ciclo de Vida do Produto (VERNON; 1966) e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1988). Enquanto a abordagem

comportamental trata dos fatores relacionados com as decisões baseadas na percepção sobre o risco e o grau de incerteza, o que influenciaria o grau de comprometimento da empresa com os mercados estrangeiros, representada, notadamente: **a)** pelo Modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), **b)** pela Teoria dos *Networks* (JOHANSON; VAHLNE, 1990; 2003; 2006; 2009) e **c)** pelo Modelo de Inovação (CAVUSGIL, 1984).

### 3. Teorias Comportamentais de Internacionalização

As abordagens comportamentais buscam explicar a internacionalização como um processo gradual, no qual o grau de envolvimento com os mercados internacionais aumenta a partir da aquisição de conhecimento, principalmente, experiencial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; CAVUSGIL, 1984). De acordo com esse entendimento, duas vertentes recebem destaque (ANDERSEN, 1993): o **I-Model**, que apresenta a internacionalização como uma forma da empresa inovar, na qual os motivos para atuar em mercados internacionais podem variar de acordo com as interpretações dos atores (CAVUSGIL, 1984); e o **U-Model**, ou Modelo de Uppsala, em que a decisão por atuar em determinada região deve levar em consideração as distâncias psíquicas, de forma que o grau de conhecimento e de comprometimento com os mercados estrangeiros aumentem em conjunto com o desenvolvimento gradual das atividades nesse mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Esse modelo posteriormente foi adaptado sob a perspectiva das redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Essas duas vertentes apresentam aspectos muito semelhantes. Ambas valorizam o conhecimento experiencial como um fator importante no processo de internacionalização, abordando a questão da incerteza e o incrementalismo. Contudo, uma das principais diferenças entre os modelos está no fato do I-Model parecer ser mais adequado às pequenas empresas, enquanto o U-Model para empresas de qualquer tamanho (ERIKSSON; JOHANSON; MAJKGARD, 1997). Como não se pretende abordar especificamente as pequenas empresas, o modelo a ser analisado será o U-Model, ou Modelo de Uppsala.

### 4. Modelo de Uppsala

Os estudos de negócios internacionais desenvolvidos na Universidade de Uppsala a partir da observação da internacionalização de empresas suecas tiveram como base a Teoria do Crescimento da Firma (PENROSE, 1966) e a Teoria Comportamental da Empresa (CYERT; MARCH, 1963). A primeira teoria percebe as firmas como sendo heterogêneas, detentoras de recursos combinados de forma dinâmica e evolutiva. A falta de recursos e/ou conhecimentos é o que estabelece os limites para o crescimento (PENROSE, 1966). A segunda defende que as organizações são constituídas de indivíduos com interesses distintos. Assim, alguns aspectos precisam ser considerados na tomada de decisão, como a minimização da incerteza e a aprendizagem, que é resultado da experiência (CYERT; MARCH, 1963).

Desse modo, o foco inicial de estudo para o desenvolvimento do Modelo foi a empresa individual. De forma geral, se assume que o desenvolvimento das atividades e a solução de possíveis problemas exigem conhecimento sobre o funcionamento do mercado (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Portanto, há o entendimento de que a internacionalização ocorre através de um processo incremental de aprendizagem, em que o gradualismo das ações em direção aos mercados internacionais implicaria no comprometimento crescente dos seus recursos, minimizando os efeitos da incerteza e da percepção sobre o risco (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Quanto mais se conhece determinado mercado, menor o risco percebido sobre a atuação nesse mercado. Em função disso, as empresas começam a exportar para países cuja **Distância Psíquica** é menor em relação ao país de origem, ou seja, cujos fatores que

dificultam ou impedem o fluxo de informações de e para o mercado – como as diferenças de idioma, os padrões culturais, a estrutura do mercado – são menores (ERIKSSON *et al*, 1997). Assim, a internacionalização não é resultado de um investimento ótimo no mercado estrangeiro, mas de uma série de ajustes incrementais (JOHANSON; VALHNE, 1977). A própria percepção das oportunidades e ameaças depende do nível de informação a que se tem acesso (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2003; 2009; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Contudo, a dificuldade na obtenção do conhecimento pode ser um obstáculo para a internacionalização, pois uma parte essencial desse conhecimento só pode ser obtida mediante da experiência. Isso porque o conhecimento é dividido em conhecimento geral – aquele que pode ser transmitido – e o conhecimento experiencial – que só pode ser aprendido com a experiência, não podendo ser transmitido nem separado do sujeito que o possui. Esse último é o mais importante para o processo de internacionalização, especialmente porque ele varia de país para país (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assim, o curso de ações em direção aos mercados internacionais segue uma **Cadeia de Estabelecimento**: inicialmente as atividades de exportação são não regulares, seguidas de exportação através de representantes independentes (agentes), do estabelecimento de filiais de vendas e, por fim, das subsidiárias de produção. E mesmo as atividades da subsidiária de produção são transferidas de forma gradual. Dessa forma, o envolvimento com o mercado externo aumenta à medida que se obtêm conhecimento sobre esse mercado a partir da experiência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Baseado nessas proposições, o Modelo do Processo de Internacionalização é desenvolvido tendo sua estrutura principal dividida entre os aspectos referentes ao “Estado” e à “Mudança” (Figura 1).

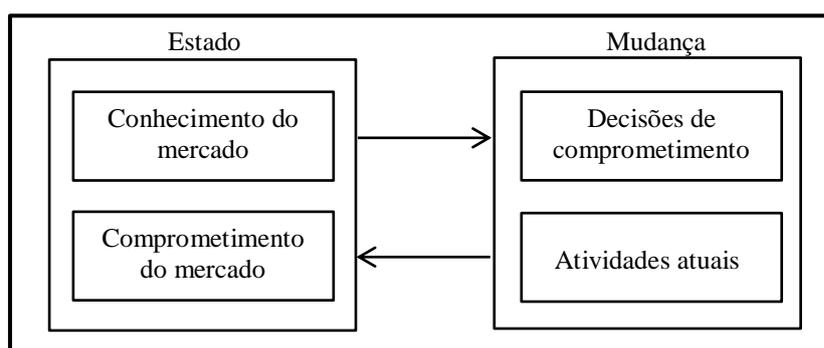


Figura 1: O mecanismo básico de Internacionalização – Aspectos de Estado e Mudança  
Fonte: Johanson; Vahlne (1977).

No aspecto Estado, o **comprometimento** de mercado é composto pela quantidade de recursos comprometidos e pelo grau de comprometimento, ou seja, a dificuldade de transferir a utilização dos recursos. Já o **conhecimento** do mercado permite que a empresa identifique as oportunidades e ameaças, avaliando as alternativas de ação. No aspecto Mudança, as **atividades atuais** da empresa podem ser consideradas sua principal fonte de conhecimento experiencial. Contudo, a contratação de pessoal com experiência pode reduzir a necessidade de aprender, desde que este pessoal esteja disponível. Já as **decisões de comprometimento** serão tomadas a partir do conhecimento que se tem sobre o mercado: quanto maior o conhecimento, menor será a incerteza sobre as possibilidades de ação, exceto quando esse conhecimento indica que o mercado é muito instável (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Dessa forma, o Modelo tem como base a suposição de que as empresas tem acesso limitado às informações sobre os mercados estrangeiros. Essa limitação é reduzida com o aprendizado proporcionado pelo envolvimento crescente nesses mercados. A internacionalização é entendida, portanto, como um processo de acúmulo de conhecimento experiencial de forma incremental, que não apenas enriquece o repertório de conhecimento existente, mas dá acesso a novos conhecimentos (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assume-se que existem três exceções para o gradualismo no comprometimento com os mercados internacionais: os casos em que as empresas possuem uma grande quantidade de recursos e as consequências dos compromissos são pequenas; quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas e, conseqüentemente, o conhecimento pode ser adquirido em outros mercados; e se as empresas possuem vasta experiência em mercados com condições semelhantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990).

## 5. Críticas e Contribuições

As próprias definições de internacionalização aceitas pela abordagem comportamental podem estar equivocadas (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que a internacionalização é “o processo crescente de envolvimento em operações internacionais” (WELCH; LUOSTERINEN, 1988, p. 36). As definições amplamente aceitas e defendidas pelo Modelo em questão (JOHANSON; VAHLNE, 1977), tais como essa, consideram que as empresas necessariamente, uma vez iniciado o seu processo de internacionalização, vão continuar envolvendo-se crescentemente com esses mercados. Contudo, a internacionalização também pode assumir a forma de desinvestimento: em resposta às várias interferências, as empresas podem, por exemplo, retirar um produto do mercado. Assim, uma definição mais ampla, seria de que a internacionalização é “o processo de adaptação das operações da empresa para ambientes internacionais” (CALOF; BEAMISH, 1995, p. 116).

Desde a publicação do Modelo de Uppsala, vários estudiosos se empenharam em avaliar a sua aplicabilidade (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988; WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978; CHANG, 1995), verificando, inclusive, sua validade teórica (ANDERSEN, 1993; BARKEMA, BELL; PENNING, 1996; PEDERSEN; PETERSEN, 1998; FORSGREN, 2002), fazendo do artigo o trabalho mais citado dentre os publicados pelo *Journal of International Business* (JIBS, 2012). Alguns aspectos foram confirmados, outros questionados, houve várias críticas, sugestões de melhorias e de adequações.

Uma das críticas afirma que a ideia de que há uma relação direta entre o comportamento incremental e a aprendizagem pela experiência pode ser equivocada (FORSGREN, 2002; PEDERSEN; PETERSEN, 1998). É apropriado supor que o acúmulo da experiência permita que sejam dados passos maiores com relação aos mercados, pois haverá um maior conhecimento sobre o seu funcionamento. O aumento de conhecimento reduz a necessidade de comportamento incremental (FORSGREN, 2002), ao contrário do que defende o Modelo de Uppsala. Outras críticas afirmam que a sua utilidade é amplamente reconhecida, porém em nível de compreensão intuitiva, não de aplicação científica. Isso porque os conceitos do Modelo, especialmente de compromisso e de distância psíquica seriam insuficientes para explicar a complexidade dos fenômenos (ANDERSEN, 1993).

Apesar das críticas, a aplicabilidade do conceito de distância psíquica foi comprovada em diversos estudos. Mesmo antes do Modelo do Processo de Internacionalização ser desenvolvido, já havia evidências de que a distância psíquica se aplicava à escolha dos fornecedores para que as empresas suecas atuassem em ambientes internacionais. Concluiu-se que, em situações de incerteza, fornecedores localizados mais próximos são preferidos, mesmo que o preço cobrado seja superior (HAKANSON; WOOTZ, 1976).

Considerando que as empresas analisadas, tanto para proposição do Modelo do Processo de Internacionalização, quanto no estudo da escolha dos fornecedores, foram suecas, poderia ser esperado sua aplicação fosse válida apenas para as empresas deste país. Contudo, estudos posteriores confirmaram a aplicabilidade do Modelo em diversos países: para empresas norteamericanas (BILKEY; TESAR, 1977; CAVUSGIL, 1980; 1984; DAVIDSON, 1980; KOGUT; SING, 1988), australianas (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978), japonesas (CALOF; BEAMISH, 1995; CHANG, 1995), holandesas (BARKEMA, BELL; PENNING, 1996), brasileiras (HEMAIS; HILAL, 2002), entre outras. De forma geral, estes estudos empíricos apoiam o Modelo, confirmando a relevância do compromisso, da experiência e das diferenças culturais para a explicação do comportamento de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Várias outras críticas direcionadas aos trabalhos conduzidos sob a liderança de Johanson (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977) se referem à sua limitação na capacidade de explicar como as diferenças culturais influenciam a escolha do modo de atuação (ANDERSEN, 1993; KOGUT; SING, 1988). Além disso, tal escolha e a mudança de um modo para outro é explicada apenas em função da obtenção de conhecimento (CALOF; BEAMISH, 1995). Assume-se que o Modelo não contempla que se avalie qualquer alternativa além das que estão previstas – exportação, agente externo, filiais de vendas e subsidiárias (ANDERSEN, 1993).

Sabe-se que, muitas vezes, a internacionalização pode ocorrer de forma mais rápida e por outros meios, podendo o gradualismo ser acelerado. Foi evidenciado que os motivos pelos quais as empresas japonesas mudam o seu modo de atuação variam em função da percepção existente sobre os aspectos do ambiente externo e da própria empresa. Essa percepção pode fazer com que as empresas procedam de formas diferentes, “pulando” as fases propostas pelo Modelo de Uppsala (CALOF; BEAMISH, 1995).

Existem outras formas da organização adquirir conhecimento, além de “aprender fazendo”, tais como a possibilidade de obter informações por meio de parceiros, da participação em redes de negócios, além da possibilidade de imitar as empresas com alta legitimidade – caracterizando o determinado comportamento mimético (DIMAGGIO; POWELL, 1983) – de adquirir empresas que já possuam o conhecimento necessário ou realizar joint ventures. Assim, as empresas poderiam investir em mercados estrangeiros sem conhecimento experiencial (FORSGREN, 2002). Alguns autores afirmam que as alianças estratégicas são o modo mais corriqueiro de entrada em mercados internacionais (BEAMISH; BANKS, 1987; CALOF; BEAMISH, 1995; HITT *ET AL*, 2006; MADHOK, 1995).

Outra crítica dirigida ao Modelo do Processo de Internacionalização questiona o fato dele assumir o processo como sendo inevitavelmente contínuo, ou seja, não considerar a possibilidade de que a empresa pode desistir de atuar em mercados estrangeiros em qualquer uma das etapas do processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Deve-se considerar que os caminhos reais podem ser mais irregulares, podendo ser afetados pelo surgimento inesperado de oportunidades e ameaças ou pela mudança na própria percepção (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Nessa perspectiva, críticos sugerem que o Modelo de Uppsala se torna relevante apenas nos estágios iniciais de internacionalização, quando não há conhecimento sobre os mercados. À medida com que esse conhecimento é adquirido, os fatores abordados no Modelo não são mais problemas pertinentes (FORSGREN, 2002). Os autores do Modelo de Uppsala explicam que isso se deve ao fato de os estudos empíricos que serviram de base para o desenvolvimento do Modelo terem ocorrido nos estágios iniciais de internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Além disso, o Modelo de Uppsala assume que o maior conhecimento do mercado reduz a incerteza e, conseqüentemente a percepção sobre o risco do investimento

(JOHANSON; VAHLNE, 1977). Entretanto, também existe a influência decorrente da percepção sobre o risco de não realizar o investimento, em que “o risco de não agir pode ser ainda maior do que o risco da ação” (FORSGREN, 2002, p. 271).

O Modelo do Processo de Internacionalização toma como objeto de estudo a empresa, conforme explicado anteriormente. Contudo, quando trata especificamente do conhecimento experiencial, seu foco de análise se volta para o indivíduo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). Há o entendimento de que existe um ator que é o detentor do conhecimento experiencial e responsável pelas decisões importantes de internacionalização, as quais dependem da sua capacidade de percepção (WIEDERSHEIM-PAUL; OLSON; WELCH, 1978). Nesse sentido, há restrições quando o Modelo assume que o conhecimento é altamente dependente do indivíduo (FORSGREN, 2002), sugerindo que as oportunidades e ameaças só podem ser percebidas por aqueles que estão atuando diretamente no mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, o Modelo se torna fortemente dependente da estabilidade de pessoal ao longo do tempo (FORSGREN, 2002).

Além disso, alega-se que a descrição do participante como um ingênuo aprendiz foi modelada de forma inadequada (BUCKLEY, 1988). O conhecimento, na realidade, pode ser resultado não apenas de experiências anteriores dos indivíduos, mas de um processo de troca entre as empresas, caracterizando uma relação diádica. Cada vez mais as empresas percebem que precisam colaborar para poderem competir em mercados complexos, especialmente mercados globais (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Em relações de colaboração, o compromisso assumido entre as partes é mais do que a uma avaliação dos custos e benefícios resultantes da interação, é a adoção de uma perspectiva de longo prazo, em que se espera que a relação vá durar tempo suficiente para os custos imediatos sejam compensados. Assim, é algo que leva tempo para ser construído, exige confiança e investimentos. Há evidências de que os investimentos nos relacionamentos são aumentados quando há a percepção de que a outra parte também está se comprometendo, tornando o processo cíclico e o relacionamento estável (ANDERSON; WEITZ, 1992).

Entretanto, as relações diádicas não existem isoladamente. A maioria das empresas encontra-se engajada em um conjunto de importantes relações de negócios. Essas relações fornecem não só um contexto para interação entre as relações diádicas, mas também exercem influências sobre estas relações (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; BAKER; 1990; GADDE; MATTSON, 1987; THORELLI, 1986). Assim, os mercados passam a ser descritos como sistemas de relações sociais e industriais entre clientes, fornecedores, concorrentes, familiares e amigos (COVIELLO; MUNRO, 1997). As oportunidades e ameaças podem ser apresentadas às empresas por seus relacionamentos. O acesso a recursos externos importantes para o processo de internacionalização pode ser obtido por meio da participação nessas redes, o que proporciona o potencial de penetração nos mercados (BENITO; WELCH, 1994).

O Modelo do Processo de Internacionalização foi bastante útil em meados dos anos 70, por representar uma realidade mais estável e pragmática, com vários estudos comprovando a sua aplicação (ANDERSEN, 1993). Contudo, mais recentemente, os caminhos traçados pelas empresas tem se apresentado menos gradualistas, resultado de uma aceleração em todo o processo como forma de responder às muitas mudanças ambientais (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Já era esperado que, em razão da crescente eficiência na distribuição da informação e facilitação na comunicação, reduzindo distâncias e desfragmentando mercados, a explicação da distância psíquica para internacionalização tivesse sua validade reduzida (FORSGREN, 2002). Os próprios autores do Modelo reconhecem que ele é “extremamente parcial, excluindo deliberadamente muitos fatores explicativos relevantes” (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 18).

## 6. Evolução do Modelo de Uppsala

Em trabalho posterior (JOHANSON; VAHLNE, 2006), os autores do Modelo de Uppsala publicam uma série de esclarecimentos sobre a interpretação errônea dada aos seus pressupostos no desenvolvimento de vários estudos. Eles explicam que o Modelo não é sobre a Cadeia de Estabelecimento, com passos desde o mercado doméstico até o estabelecimento de filiais em mercados estrangeiros (JOHANSON; VAHLNE, 1977), mas que este foi o “fenômeno empírico observado que forneceu impulso para o seu desenvolvimento” (JOHANSON; VAHLNE, 2006. p. 166). O Modelo, na realidade, se refere à aprendizagem e construção de compromisso, precisamente, à interação entre a obtenção do conhecimento e o aumento de compromisso com o mercado externo (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Mesmo assim, os autores reconhecem que o Modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977) possui algumas limitações (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006) e, em resposta às diversas críticas e dando continuidade a muitos estudos que indicaram tal caminho, a análise do processo de internacionalização é estendida sob a perspectiva dos relacionamentos. Inicialmente as díades são incluídas nas análises (JOHANSON; VAHLNE, 1990; HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991; SHARMA; JOHANSON, 1987), e até mesmo as tríades (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004). Em seguida, as redes de relacionamento são admitidas como forma de inserção no mercado internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2003; 2006; 2009).

### 6.1. Evolução para a Perspectiva Diádica

É um fato estabelecido que as empresas constroem relações com outras empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2006), seja nos mercados domésticos ou internacionais. As relações internacionais são geralmente estudadas como díades (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004), como as que ocorrem entre: fabricante e distribuidor (ANDERSON; WEITZ, 1992), empresa e fornecedor (HAKANSON; WOOTZ, 1976); e fabricante e cliente (HAKANSSON; SNEHOTA, 1995). É esperado, por exemplo, que fornecedores se adequem às necessidades específicas de clientes importantes, bem como o inverso, fazendo com que as partes fiquem comprometidas (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991). Os vínculos, não apenas comerciais, mas, sobretudo, pessoais (JOHANSON; VAHLNE, 1990), podem contribuir com o fornecimento de informações relevantes, gerando oportunidades de negócios nos mercados externos, ou influenciar a escolha do mercado em função do interesse pela manutenção de relacionamentos importantes (SHARMA; JOHANSON, 1987).

Quando duas empresas desenvolvem um relacionamento e se comprometem mutuamente, elas se tornam capazes não apenas de aprender uma com a outra, mas também de criar novos conhecimentos por meio da interação (JOHANSON; VAHLNE, 2006). A interação contínua passa a ter fortes implicações para as estratégias dos parceiros. Espera-se a produtividade conjunta seja superior àquela obtida de forma separada. Dessa forma, a relação se torna estreita e valiosa (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999). Entretanto, a construção do relacionamento é um processo custoso e incerto, que, nem sempre, é bem-sucedido (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

Assim, a adaptação é considerada um aspecto central nas relações de negócios e podem ter consequências para a competitividade de longo prazo das empresas, tendo em vista, por exemplo, que uma exigência do cliente pode fazer com que o fornecedor realize melhorias que o torne mais competitivo (HALLEN; JOHANSON; MOHAMED, 1991). Contudo, as abordagens da dependência de recursos (PFEFFER, 1972) e dos custos de transação (WILLIAMSON, 1985) sugerem que as empresas devem preferir evitar tornarem-se dependentes, pois tal dependência dificulta o rompimento da relação e facilita o oportunismo. Entretanto, a constatação de que os relacionamentos podem ter impacto positivo sobre a criação de valor sugere exatamente o contrário. A questão estratégica crítica, então, não é

evitar tornar-se dependente da outra parte, mas construir e sustentar compromissos mútuos, com o desenvolvimento de atividades interdependentes que permitam a criação de valor para ambos (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Outra forma de analisar as relações entre parceiros, especialmente as relações internacionais, seria adotar a perspectiva não de relações diádicas, mas de tríade. Em muitos casos, as empresas iniciam ou mesmo dão continuidade ao seu processo de internacionalização por meio de um intermediário, que pode ser agente ou subsidiária de vendas. Nos casos em que o intermediário age como mediador entre fornecedor e cliente, as relações diádicas ainda são apropriadas. Mas, nos casos em que o comprador, o vendedor e o intermediário mantêm contato direto uns com os outros, passa-se a constituir uma tríade, que precisa ser analisada como tal (HAVILA; JOHANSON; THILENIUS, 2004).

As críticas apresentadas à abordagem das relações diádicas (ou tríadicas) sugerem a impossibilidade das mesmas de explicarem aspectos relevantes do relacionamento (ACHROL; REVE; STERN, 1983; ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994; BAKER, 1990; GADDE; MATTSON, 1987; THORELLI, 1986). Entende-se que o comportamento das empresas não é decorrente apenas do compromisso existente entre os parceiros dessas relações, mas que elas estão imersas em outras relações. Os parceiros da relação focal, além de coordenar as suas atividades em um esforço de colaboração, também buscam coordenar as atividades dos outros parceiros com os quais estão conectados (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

Isso ocorre de fato. Contudo, dependendo do tipo de relação e de negócio, se faz mais adequado tomar uma ou outra abordagem para análise. Assim, a relação dual bastaria para análise nos casos, por exemplo, da relação ser importante por si só, não estando fortemente ligada a outros relacionamentos. Nesses casos, adotar uma perspectiva de redes iria aumentar a complexidade do estudo sem adição de relevância estratégica. Por outro lado, nos casos em que a relação é dependente do contexto de rede e que as implicações da relação têm consequências para a estrutura como um todo, se faz necessário tomar o contexto mais amplo para que a relação possa ser realmente entendida (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1999).

## **6.2. Evolução para a Perspectiva de Redes de Negócios**

A visão de redes sugere que as relações não podem ser plenamente compreendidas se analisadas isoladamente, pois são conectadas a redes de relacionamentos que as influenciam direta ou indiretamente. Essas redes surgem a partir da interação entre diferentes atores – clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, consultores, clientes dos clientes, fornecedores dos fornecedores, e assim por diante. Portanto, podem ser compreendidas como um conjunto de relações formadas por atores de diferentes negócios e podem ser mais ou menos internacionais dependendo da extensão das suas ligações com redes de outros países. Assim, sua expansão internacional tem implicações sobre a internacionalização das empresas (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Dessa forma, o processo de internacionalização depende não apenas das capacidades internas da empresa, mas também da sua posição em uma rede, ou seja, da possibilidade de estar envolvida em relacionamentos com outras organizações que atuam em mercados internacionais. O acesso a esses relacionamentos pode ter uma relevância maior do que a distância psíquica (JOHANSON; MATTSSON, 1988). Estudos indicam que as empresas que passam a atuar mais rapidamente em mercados distantes, instalando diretamente suas filiais, são as que mantêm relações com agentes que lidam com a tecnologia necessária para atuar nesses mercados. A internacionalização, portanto, pode ser resultante das vantagens obtidas por meio da inserção na rede de negócios (LINDQVIST, 1991).

Nesse sentido, e em resposta às críticas quanto à relevância dada a distância psíquica em detrimento de outros aspectos (SHARMA; ERRAMILI, 2004), assume-se que a

percepção sobre os custos de investir em mercados externos pode reduzir o efeito da distância psíquica. Tal percepção é baseada nas experiências passadas e informações disponíveis. Contudo, a própria acumulação de experiência pode ser algo caro, pois envolve custos de captação, codificação, interpretação e transferência de informações características de mercados específicos. As informações podem ser mais facilmente obtidas por meio da participação nas redes de negócios (ERIKSSON *et al*, 1997), seja dentro de determinado país ou entre países (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Para que uma empresa possa fazer parte de uma rede, é necessário que as demais empresas estejam dispostas a se envolverem nessa nova interação. A inserção de um novo integrante pode exigir que várias das empresas que já estão integradas realizem adaptações na sua forma de realizar negócios, o que faz com que os conceitos de “conhecimento”, “comprometimento”, “decisões de compromisso” e “atividades atuais” deixem de ser questões apenas unilaterais, como sugere o Modelo inicial, e se tornem questões multilaterais (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Este entendimento está de acordo com a visão de Porter (1980), de que pode existir um custo para que o cliente mude de fornecedor. Quanto maiores os custos de mudança, mais difícil será com que os compradores potenciais sejam convencidos a efetivarem a mudança e, no caso das redes, estarem dispostas a interagir com o novo entrante (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Assim, se percebe como a relação focal ou relação diádica, é influenciada por outras empresas que estão conectadas. A relação focal desenvolve as funções primárias, as quais permitem a adaptação entre as empresas de forma que haja maior eficiência a partir da combinação de recursos heterogêneos. Já as outras relações envolvidas geram as funções secundárias, são os efeitos indiretos do relacionamento, que permitem que haja complementaridade dos recursos da relação focal. Essas relações podem proporcionar vantagens além das obtidas diretamente com as relações diádicas. Isso implica em certa influência também por parte da empresa sobre o seu ambiente, havendo o entendimento de que o ambiente não é algo generalizado ou padronizado, composto por forças impessoais, mas constituído por “faces” com as quais a empresa interage (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994).

Dessa forma, a empresa que se envolve em uma nova relação leva consigo as influências dos seus outros relacionamentos, fazendo com que as fronteiras que separam a empresa do seu ambiente se tornem fluídas e complexas (ANDERSON; HAKANSSON; JOHANSON, 1994). A influência dos demais relacionamentos sobre o comportamento da relação focal pode ser positiva – quando a relação suporta ou complementa as trocas – ou negativa – quando dificulta ou compete com as demais trocas. Nesse sentido, as relações não necessariamente trazem benefícios. Assim, as empresas são mais dispostas a estabelecer relações de negócios com as que estão dispostas a cooperar e aprender como desenvolver o relacionamento, demonstrando ser confiáveis (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Contudo, a aprendizagem conjunta pode reduzir a rentabilidade da empresa, pois o compartilhamento de informações referentes aos seus recursos, capacidades e competências pode fazer com que eles deixem de ser raros, insubstituíveis e/ou difíceis de imitar (GRANT, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY, 2001). Assim, para que as empresas estabeleçam e mantenham os relacionamentos de negócios, compartilhando informações relevantes, é necessário que as vantagens obtidas superem os riscos percebidos e compensem os investimentos necessários, tal como ocorre nas relações diádicas. A manutenção desses relacionamentos depende de interesses mútuos, especialmente em negócios futuros, e precisa de investimentos não apenas financeiros, mas investimentos de caráter informal, como dedicação de tempo e esforços de compreensão (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; 1999). Essa busca pela continuidade da relação é o que minimiza os efeitos da incerteza e do oportunismo (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Dessa forma, a interação entre várias empresas permite não apenas o intercâmbio de recursos e informações, mas também a criação de novos conhecimentos (JOHANSON; VAHLNE, 2006). Esses conhecimentos podem promover a percepção de novas oportunidades. Esse aspecto foi negligenciado no Modelo inicial (JOHANSON; VAHLNE, 1977), com a justificativa de que na época não havia ferramentas para que fosse melhor desenvolvido. Posteriormente, a criação de oportunidades foi incluída na discussão (Johanson; Vahlne, 2006), e no próprio Modelo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Inicialmente o foco estava sob a importância da aprendizagem e do compromisso para a redução da incerteza (JOHANSON; VAHLNE, 1977), depois, o foco passa para o entendimento de como esses fatores contribuem para o desenvolvimento de oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2006; 2009).

Desse modo, as oportunidades e ameaças com as quais se deparam uma empresa em processo de internacionalização estão menos relacionadas com especificidades do país, e mais com a forma de entrada no mercado estrangeiro. Os relacionamentos da rede proporcionam mais do que o aprendizado, são capazes de tornar a empresa um *insider*, ou seja, incluí-la na rede de negócios. Uma empresa que não tem uma posição relevante na rede é um *outsider*, não tendo acesso a informações importantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Assim, o Modelo evolui para que possa abranger também a perspectiva de redes de relacionamentos (Figura 2). No aspecto “Estado”, o “conhecimento de mercado” passa a ser “conhecimento de oportunidades”, pois só os *insiders* tem acesso às informações que permitam reconhecer as oportunidades do negócio. Da mesma forma, “comprometimento do mercado” passa a ser “posição de rede”. Quanto ao aspecto “Mudança”, as “decisões de compromisso” passam a se referir especificamente aos relacionamentos, ao invés do comprometimento com o mercado e, por fim, as “atividades atuais” são substituídas pela “aprendizagem, criação e construção de confiança”, pois esses fatores são tidos como decisivos no processo de internacionalização, mais do que apenas o desenvolvimento das atividades atuais (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

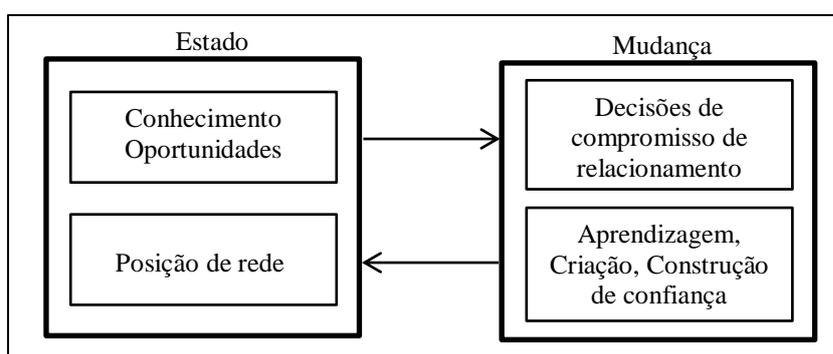


Figura 2: A rede de negócios no Modelo do Processo de Internacionalização  
Fonte: Johanson; Vahlne (2009).

Mais recentemente, foi incluída a capacidade empreendedora como uma variável do aspecto “Estado”, como pode ser visto na Figura 3, pois entendeu-se que o empresário que toma as decisões de internacionalização é influenciado por características idiossincráticas, com capacidades tanto emocionais quanto intelectuais, sendo a aprendizagem experiencial um fator importante para essas decisões. As diferenças de personalidade relacionadas ao otimismo, eficácia e criatividade, decorrentes de diferenças na formação, de experiências e de informações sobre determinada oportunidade podem ter uma influência fundamental sobre o resultado das decisões (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

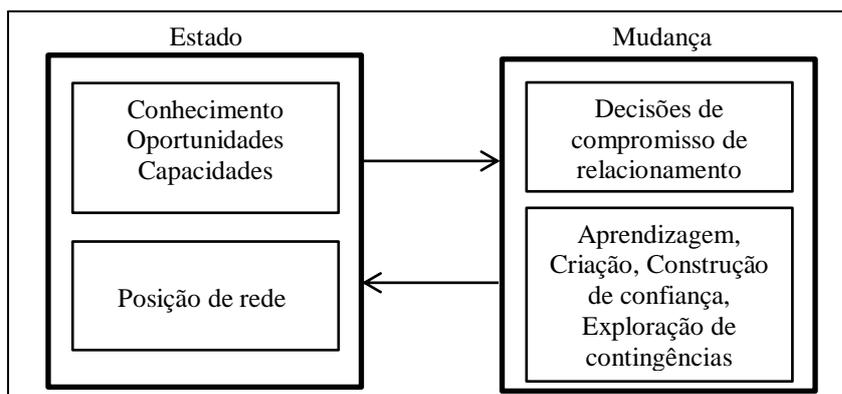


Figura 3: Internacionalização como um processo empresarial  
Fonte: Schweizer; Vahlne; Johanson (2010).

Há o entendimento de que as oportunidades não são buscadas pelos indivíduos, mas reconhecidas por eles em informações ou em ideias, de forma acidental. Isso não significa que sejam decorrentes da sorte, mas decorrentes de uma prontidão para esse reconhecimento. Quanto ao aspecto “Mudança”, foi inserida a variável “Exploração de contingências”, pois, além de construir e manter os relacionamentos, os empreendedores seriam capazes de tirar proveito das contingências envolvidas nesses relacionamentos ou, até mesmo, de criá-las (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

## 7. Evolução do Modelo de Uppsala

Apresentados os principais trabalhos que serviram como marcos para evolução do Modelo de Processo de Internacionalização, se torna possível organizar e apresentar os conhecimentos interligados (Figura 4) com o intuito de facilitar a identificação das relações entre os conceitos que serviram de base para o seu desenvolvimento.

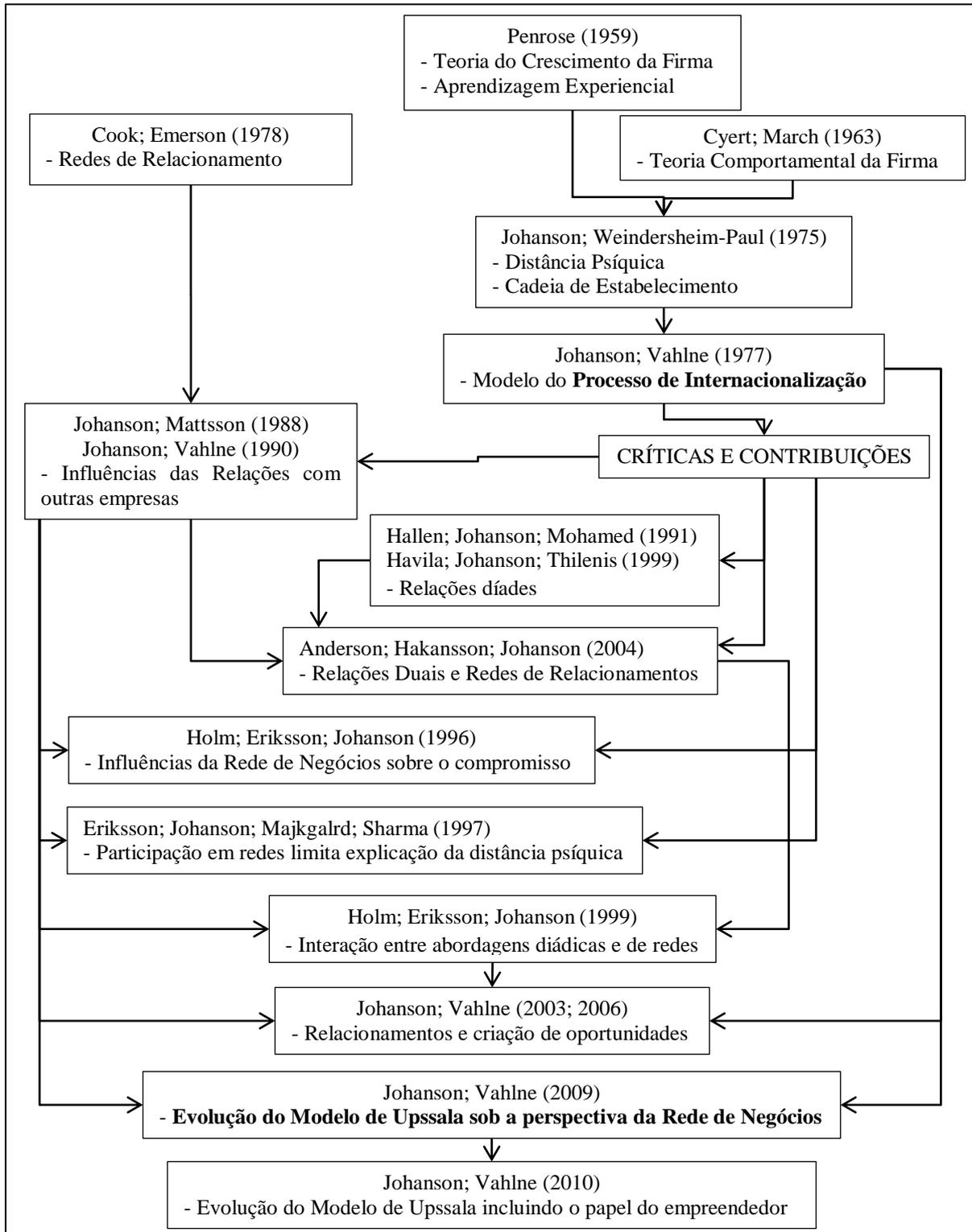


Figura 4: Evolução do Modelo do Processo de Internacionalização  
Fonte: Autores

## 8. Conclusões

Apesar de muitas serem as críticas direcionadas ao Modelo do Processo de Internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977), grande parte desses trabalhos desconsidera que o Modelo já sofreu uma série de adaptações na tentativa de responder às

mudanças ocorridas ao longo de quase quatro décadas. Os estudos insistem em avaliar a aplicabilidade da Cadeia de Estabelecimento e da Distância Psíquica em diversos países e setores, contudo, é importante reconhecer que o Modelo de Uppsala não é sobre esses aspectos, embora os envolva, mas sobre a relação entre conhecimento e comprometimento. Poucos trabalhos captam o seu verdadeiro entendimento (JOHANSON; VAHLNE, 2006). É importante saber que o Modelo sofreu alterações (JOHANSON; VAHLNE, 2009; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010), como foi evidenciado no presente ensaio teórico. Muitas das críticas que lhe foram dirigidas foram aceitas a partir do entendimento de que a forma de fazer negócios e o ambiente de competição são diferentes com relação ao momento em que os pressupostos iniciais que deram origem ao Modelo foram identificados.

## REFERÊNCIAS

- ACHROL, R. S.; REVE, T.; STERN, L. W. The environment of marketing channel dyads: a framework for comparative analysis. **Journal of Marketing**, v. 47, n. 4, p. 55-67, 1983.
- ALEM, A. C., CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. In: **Revista do BNDES**, v. 12, 24, p. 43-76, 2005.
- ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, 29(1): 18–34. 1992.
- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON H.; JOHANSON, J. “Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context”, **Journal of Marketing**, 58(Oct), 1994.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. **Journal of International Business Studies**, 24(2): 209–232. 1993.
- ANDERSON, U., JOHANSON, J.; VAHLNE. J. E. “Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm”, **Management Inter. Review** 37(2), 1997.
- BARKEMA, H. G., BELL, J. H. J., & PENNING, J. M. Foreign entry, cultural barriers, and learning. **Strategic Management Journal**, 17(2): 151–166. 1996.
- BAKER, W. E. Market Networks and Corporate Behavior. In. **The American Journal of Sociology**, 96, 3, 1990.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across Borders: New Strategic Requirements. **Sloan Management Review**, v. 28, n. 4, p. 7-17, 1987.
- BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- BEAMISH, P. W; BANKS. J. C. Equity joint ventures and the theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 19(2). 1987.
- BENITO, G; WELCH, L. De-internationalization. **Management International Review**, v.37, n-2, p.7-25, Special Issue, 1997.
- BILKEY, W.; TESAR, G. “The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms”, **Journal of International Business Studies** 8, 93-98, 1977.
- BUCKLEY, P. J., CASSON, M. Models of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 29(1): 21–44. 1998.
- CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to foreign markets: explaining internationalization. **International Business Review**, Vol. 4 No. 2, pp. 115-31. 1995.
- CAVUSGIL, S.T. Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**. V. 21, N. 1. p. 3-22. 1984.
- COVIELLO, N.; MUNRO, H. Network Relationships and the Internationalization Process of Small Software Firms, **International Business Review** 6(4), 361386, 1997.
- CYERT, R. D., & MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1963.
- DAVIDSON, W. H., The Location of Foreign Direct Investment Activity: Country Characteristics and Experience Effects, **Journal of Intern. Business Studies** II (2), 9-22, 1980.

- DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: Anais do XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **Anais**. Salvador: ANPAD, 2006.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational. **American Sociological Review**, v. 48, 147-160, 1983.
- DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v.19. n. 1. 1988.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J., MAJKGARD, A.; SHARMA, D. D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, 28(2): 337–360, 1997.
- FORSGREN, M., “The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review”, **International Business Review** 1(3), 257-278, 2002.
- GADDE, L. E.; MATTSSON, L. G. Stability and Change in Network Relationships, **International Journal of Research in Marketing**, Vol. 4, Nº 1, pp. 29-41. (1987),
- GRANT, R. M. The resource – based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, Spring, 1991.
- HAAKANSSON, F. WOOTZ. B. Supplier Selection in an International Environment-An Experimental Study, **Journal of Marketing Research**, February 1976.
- HALLEN, L.; JOHANSON, J.; MOHAMED, N. S. Interfirm adaptation in business relationships. **Journal of Marketing**, 55(2): 29–37, 1991.
- HAVILA, V.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. "International business-relationship triads", **International Marketing Review**, Vol. 21 Iss: 2, pp.172 – 186, 2004.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.
- HITT, M. A.; FRANKLIN, V; ZHU, H. Culture, institutions and international strategy. **Journal of International Management**, n.12, 222–234, 2006.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business**, 1996.
- JOHANSON, M.; JOHANSON, J. Turbulence, discovery and foreign market entry: A longitudinal study of an entry into the Russian market. **Management International Review**, 46(2): 179-205. 2006.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems: a network approach**. London: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3): 305–322, 1975.
- JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The Mechanism of Internationalization. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign commitments. **J Int Bus Stud** 8:23–32, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. Business relationship commitment and learning in the internationalization process. **J Int Entrep** 1(1):83–101, 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, 46(2): 1–14. 2006.
- JOHANSON, J.; VAHLNE J. E. The Uppsala internationalization process model revisited- from liability of foreignness to liability of “Outsidership”. **J Int Bus Stud**, 1411–1431, 2009.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of International Business Studies**, 19(3): 411-32. 1988.

- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: **Assemblea Anual de Cladea**, 40, Santiago de Chile. Anais... Santiago de Chile: CLADEA, 2005.
- LINDQVIST, M. **Infant multinationals: the internationalization of young, technology-based Swedish firms**. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.
- MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: A trust-based approach. **Journal of International Business Studies**, 26(1): 345–369. 1995.
- MATTSSON, L. G; JOHANSON, J. Discovering market networks, **European Journal of Marketing**, Vol. 40 Iss: 3/4, pp.259 – 274. 2006.
- McDOUGALL, P. P. International Versus Domestic Entrepreneurship: New venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v.4, p.387-400, 1989.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v. 13, p. 99-118, 1992.
- PEDERSEN, T.; PETERSEN, B. Explaining gradually increasing resource commitment to a foreign market. **International Business Review**, 7, 483–501. 1998.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row, 1978.
- PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1966
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p. 179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Competição**. Estratégias Competitivas. Rio de Janeiro: Campus, 2009.
- REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion, **Journal of International Business Studies**, Hampshire, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.
- RICHARDSON, R. J. (org.). **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1985.
- ROSA, P. R.; RODHEN, M. I. S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, n. 3, p. 1-23, set./dez. 2007.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE J.E; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal Int Entrep** 8:343–370, 2010.
- SHARMA, D. D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, 4(4): 20–29. 1987.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resourcebased Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.
- THORELLI, H. B. Networks between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, 7(1) 37-51. 1986.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. LXXX, p. 190-207, 1966.
- WALDROP, M. Mitchell. **Complexity: the emerging science at the edge of order & chaos**. Simon and Schuster, New York, 1992.
- WEINSTEIN, A. Foreign investments by service firms: the case of multinational advertising agencies. **Journal of International Business Studies**, 8(1), 83-91. 1977.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. **Journal of General Management**, 17(3): 333–334. 1988.
- WIEDERSHEIM-PAUL, F., OLSON, H.-C., & WELCH, L. S. Preexport activity: The first step in internationalization. **Journal of International Business Studies**, 8(1): 47–58. 1978.
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York: The Free Press. 1985.
- WITTMANN, M. L; LÜBECK, R. M.; SILVA, M. S.; XAVIER, N. R. Uma visão não-linear pelo prisma da complexidade sobre o ambiente da estratégia empresarial. **V Encontro de Estudos em Estratégia**. Porto Alegre, maio de 2011.