

---

# REDEFININDO CONCEITOS: UM ENSAIO TEÓRICO SOBRE OS CONCEITOS-CHAVE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

---

*ENSAIO – GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS*

*Erica Piros Kovacs*

Mestrado em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PROPAD) da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Doutoranda no curso de Administração de Empresas do PROPAD/UFPE  
*E-mail: ericapk@hotmail.com*

*Walter Fernando Araújo de Moraes*

Doutorado em Administração de Empresas pela University of Manchester Institute of Sciences and Technology (UMIST), Inglaterra. Pós-Doutorado na University of Texas (UT), EUA. Professor titular do Departamento de Ciências Administrativas da UFPE  
*E-mail: wfam@br.inter.net*

*Brigitte Renata Bezerra de Oliveira*

Mestrado em Administração pela Faculdade Boa Viagem (FBV)  
Professora da FBV e Pesquisadora da Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia do Estado de Pernambuco  
*E-mail: renataboliveir@globo.com*

## RESUMO

As teorias podem ser consideradas como mecanismos simplificadores da realidade. Neste processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago das teorias, enquanto outros são distorcidos ou ignorados. Nos estudos disponíveis sobre países em desenvolvimento, aspectos importantes são desconhecidos; por outro lado, os estudos de países desenvolvidos não refletem a realidade dos emergentes. Visando uma maior aplicabilidade das teorias de internacionalização em países emergentes, este ensaio teórico identifica os principais conceitos-chave do Modelo de Ciclo de Vida do Produto, da Escola Nórdica (Uppsala), do Paradigma Eclético, da Teoria das Escolhas Adaptativas, da RBV (*Resource-Based View*) e do Modelo Diamante. São explorados os conceitos de localização, recursos tangíveis, recursos intangíveis, ambiente, escolhas gerenciais, aprendizagem e influência de agentes externos, identificando-se as suas interseções. Sugere-se que se avalie empiricamente, de forma longitudinal, a influência de cada conceito-chave ao longo do processo de internacionalização, para a construção de teorias que reflitam a realidade de países emergentes. Advoga-se que nenhum modelo, isoladamente, consegue explicar o fenômeno.

**Palavras-chave:** Teorias de Internacionalização, Países Emergentes, Conceitos Teóricos.

## ***REDEFINING CONCEPTS: A THEORETICAL PAPER ABOUT KEY CONCEPTS OF INTERNATIONALIZATION THEORIES***

## ***ABSTRACT***

*Theories may be considered to be mechanisms that simplify reality. During this simplification, key concepts remain and are highlighted while others are ignored. In order to broaden the applicability of internationalization theories to developing countries this theoretical paper identified the main concepts of the Life Cycle, Nordic School of Uppsala, Eclectic Paradigm, Adaptive Choice, Resource Based View and Diamond Model theories. The concepts of location, tangible and intangible resources, environment,*

*management choices, learning and influence of external agents were explored. It was suggested that the internationalization process be assessed from a longitudinal perspective to identify the importance of each key concept during the process. The objective was to construct new and more dynamic theories that better reflect the true situation of developing countries. The conclusion was that no model can, by itself, explain the process.*

**Key words:** *Internationalization Theories, Emerging Countries, Theoretical Concepts.*

## 1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, as mudanças na economia, tecnologia e política refletem de forma marcante o ambiente de negócios, o que exige das empresas a busca de formas para se tornarem – e se manterem – cada vez mais competitivas. Com esse intuito, as empresas procuram otimizar os seus processos internos e externos. A globalização da competição, considerada uma das mais poderosas forças que afetam as empresas, acarreta mudanças significativas em sua gestão, exigindo que estas se posicionem de forma eficiente em face das novas condições do ambiente.

Nesse contexto, o comércio internacional ganhou lugar nas políticas governamentais brasileiras, nas discussões de lideranças empresariais e na academia. Entre os objetivos encontram-se a busca de superávit na balança comercial e a inserção de empresas brasileiras no cenário internacional, para oferecerem produtos com alto padrão competitivo. As empresas que não atingem o mercado externo precisam competir com concorrentes internacionais por fatias do mercado brasileiro, que outrora era protegido, ou buscar a sua internacionalização, que pode ser considerada como “o processo de aumento de envolvimento nas operações internacionais” (WELCH e LUOSTARINEN, 1988:36).

Na academia, o estudo da internacionalização das empresas, apesar dos seus séculos de existência no campo prático, começou a se consolidar nos anos 60, com o surgimento de uma ontologia própria. Na fase inicial de desenvolvimento, os estudos tinham como base os fundamentos teóricos provenientes da economia, da sociologia, da antropologia, e um pouco de *marketing*. Recentemente, o campo tem como pilares o *marketing*, o comportamento organizacional e, de forma crescente, os negócios internacionais (CAVUSGIL, DELIGONUL e YAPRAK, 2005:5).

Considerando-se a origem da produção científica, identifica-se que grande parte dos estudos procede de países desenvolvidos, onde há contextos que diferem dos existentes nas nações em desenvolvimento. Assim, questiona-se a aplicabilidade dos modelos dominantes às empresas dos países fora da tríade (Japão, Estados Unidos e União Européia), em particular às instaladas em mercados emergentes, que operam sob pressões institucionais únicas, além de possuírem diferentes

processos gerenciais e capacidades de recursos, como também às empresas que participam do comércio internacional por meio de exportação (AULAKH, KOTABE e TEEGEN, 2000:358).

A aplicabilidade limitada das teorias existentes para os países em desenvolvimento deriva parcialmente da omissão do reconhecimento do contexto das atividades (KUADA e SORENSEN, 2000:181), o que vai ao encontro da necessidade de desenvolvimento de modelos mais adequados à realidade dos países emergentes (KOVACS e MORAES, 2005; MORAES, KOVACS e OLIVEIRA, 2006), geralmente entrantes tardios no comércio internacional e com contextos diferenciados.

Os modelos de internacionalização dominantes foram desenvolvidos em países industrializados, caracterizados por competição e dinamismo econômico e tecnológico. Todavia, as características do mercado em países em desenvolvimento são diferentes (AULAKH, KOTABE e TEEGEN, 2000:346). Na revisão da literatura a isso concernente, constata-se que evidências empíricas acerca da internacionalização de empresas de países em desenvolvimento não corroboram totalmente os modelos de países desenvolvidos e que há escassez de modelos próprios ou tropicalizados (CHILD e RODRIGUES, 2005a, 2005b; CONDO, 2000).

Não obstante, a literatura existente sobre a internacionalização de empresas baseadas em países em desenvolvimento é escassa, quando comparada à relativa aos países desenvolvidos (CONDO, 2000:49), e encontra-se ainda em estágio embrionário (KUADA e SORENSEN, 2000:2), apesar da necessidade de um melhor entendimento desses mercados (CAVUSGIL, DELIGONUL e YAPRAK, 2005:14).

As teorias, como mecanismos simplificadores da realidade, enfatizam alguns aspectos, de certa forma distorcendo-os. Nesse processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago das teorias, enquanto outros são distorcidos ou ignorados (PERROW, 1986:219-256). Visando uma maior aplicabilidade dos modelos em questão em países emergentes, tais como o Brasil, o objetivo deste artigo teórico é identificar e discutir os conceitos-chave das principais teorias de internacionalização, para que, empiricamente, possam ser identificadas

de forma longitudinal as influências de cada conceito-chave no processo de internacionalização.

## 2. TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Deve ser observado, de acordo com o pensamento de Andersen (1997:30), que, considerando-se o fenômeno de entradas em mercados internacionais, não existe consenso acerca do que deve ser denominado como teoria, modelo conceitual ou paradigma. Teoria consiste em relacionamentos plausíveis propostos entre conceitos e grupos de conceitos. Sem conceitos, não pode haver proposições (STRAUSS e CORBIN, 1994).

Nesta seção serão discutidos os principais conceitos-chave de seis teorias de internacionalização, a saber: ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979), Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999), paradigma eclético de internacionalização (DUNNING, 1980, 1988), paradigma baseado em recursos (FAHY, 2002; DHANARAJ e BEAMISH, 2003; SHARMA e ERRAMILI, 2004) e o modelo diamante (PORTER, 1989, 1991a, 1991b). As teorias, ademais, serão apresentadas em subseções distintas de acordo com os seus principais conceitos-chave.

Apesar de as teorias serem consideradas por alguns de seus autores incompatíveis entre si, percebe-se a interseção de alguns conceitos-chave. O modelo diamante, por exemplo, embora pretenda explicar a vantagem competitiva das nações, engloba, de forma longitudinal, a formação de uma região competitiva, que incorre na internacionalização de suas empresas. Por sua vez, os estudos sobre a internacionalização por meio da utilização do RBV ainda são incipientes e não se encontram consolidados. Todavia, apesar de recente, optou-se pela inclusão do seu arcabouço teórico, por ser considerado uma “alternativa promissora às abordagens determinísticas prevalentes na literatura sobre negócios internacionais” (FAHY, 2002:58).

As teorias acerca do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979), Uppsala (JOHANSON e WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977), escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999) e diamante (PORTER 1989, 1996,

1999) podem ser consideradas processuais, pois descrevem o processo de internacionalização das empresas (ou nação/região, que é dependente da internacionalização das empresas) de forma seqüencial, num período relativamente longo de tempo. O caráter longitudinal, presente nesses modelos, satisfaz o critério da internacionalização como um processo (MELIN, 1992:102).

Estudos empíricos no Brasil corroboram alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como a importância do conceito de distância psíquica, a internacionalização tanto como um processo gradual e seqüencial quanto como processo descontínuo e *ad hoc*, e a influência das redes (HEMAIS e HILAL, 2003). Por sua vez, pesquisas em empresas de países em desenvolvimento da América Latina não encontraram evidências da aplicação do conceito de distância psíquica (CONDO, 2000; RUBIM, 2004). Talvez as evidências encontradas nas pesquisas brasileiras derivem da simples busca de convergência com o modelo e não de uma análise das divergências (RODRIGUES e SÁ, 1979). Apesar de suas deficiências, esse é o paradigma que melhor tem explicado o processo de internacionalização

Por sua vez, a teoria eclética (ou paradigma eclético) explica a existência da multinacional e não do processo de internacionalização *per se*, apesar da sua ambição de tornar a teoria de internacionalização mais dinâmica e mais comportamental em sua orientação (BARRETTO, 2002).

### 2.1. Localização

Dentre as teorias acerca da internacionalização abordadas neste ensaio teórico, duas contemplam em seu arcabouço teórico, de forma díspar, a influência da localização. O paradigma eclético da produção (DUNNING, 1980, 1988) se propõe a explicar a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional com base em três grupos de vantagens: específicas de propriedade, de internacionalização e locais. As diferenças de preços nos produtos e matérias-primas, a qualidade dos insumos, os custos de transporte e comunicação, a distância física, de idioma e cultura, e a distribuição espacial dos insumos e matérias-primas compõem as vantagens de localização, que definem onde ocorre a produção. Essas vantagens podem ser estruturais, derivadas de intervenção

governamental (que afetam custos ou receitas) e transacionais (que derivam das oportunidades que nascem da gestão coordenada de ativos instalados em diferentes países). Com base nessas vantagens, a empresa escolhe onde vai produzir, por meio da arbitragem (GHEMAWAT, 2003), diferentemente do modelo Diamante, onde o local de produção é predeterminado pela vantagem competitiva do local.

No modelo Diamante (PORTER, 1989, 1996, 1999), a fonte para a vantagem competitiva da indústria é situada no país de origem, que oferece a estrutura da indústria correlata e de apoio, condições de fatores de produção, condições da demanda, estrutura e rivalidade interna e pressões para inovação. Contudo, apesar de o modelo apregoar a vantagem competitiva da nação, a existência e o fortalecimento mútuo desses fatores possibilitam a internacionalização das empresas ali situadas.

## **2.2. Recursos tangíveis e intangíveis**

Percebe-se, mesmo que de forma indireta, a presença dos recursos tangíveis e intangíveis em algumas das teorias de internacionalização. Os tangíveis estão presentes no modelo diamante, na teoria sobre o ciclo de vida do produto, na RBV e no paradigma eclético da produção; os intangíveis são encontrados em Uppsala, no paradigma eclético, no modelo diamante, na teoria da escolha adaptativa e na RBV.

Segundo Rutashobya e Jaensson (2004), as teorias tradicionais de internacionalização têm sido criticadas por não enfatizarem o papel das redes de relacionamento na internacionalização das empresas. Isso vai de encontro ao pensamento de Ford (2002), que assinala que as teorias de internacionalização têm envolvido o processo de evolução da rede de relacionamentos de uma empresa e mostra, outrossim, como isso pode cooperar para um aumento do número de alternativas possíveis, além da aprendizagem que ocorre entre as empresas através desses relacionamentos. Contudo, a literatura existente sobre a internacionalização apenas analisa a relação na perspectiva de uma das empresas envolvidas (FORD, 2002).

A partir da década de 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia, a que sucedeu a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, começaram a surgir diversos estudos sobre o processo de

internacionalização das empresas suecas (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON e VAHLNE, 1977; JOHANSON e VAHLNE, 1990; HOLM, ERIKSSON e JOHANSON, 1996; ANDERSSON, JOHANSON e VAHLNE, 1997). O impacto mais importante trazido por Uppsala foi fazer que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, que define a firma internacional como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e por uma complexa estrutura de recursos, competências e influências (HEMAIS e HILAL, 2003).

A importância das redes de relacionamento para a internacionalização, preconizada pelos teóricos de Uppsala, que condicionam o sucesso da estratégia e as transformações na empresa ao aproveitamento dos relacionamentos potenciais entre as fronteiras, pode ser considerada como recurso intangível. O conceito dos negócios tem base em relacionamentos específicos com outros atores, externos às organizações, cujos laços cognitivos e sociais coordenam e proporcionam a eficácia dos processos de internacionalização, que não é vista apenas como uma expansão e transferência de atividades de produção e comercialização para o exterior, mas também como uma incorporação da exploração de redes de relacionamento potenciais entre fronteiras (JOHANSON e MATTSON, 1988 *apud* HEMAIS e HILAL, 2002; HOLM, ERIKSSON e JOHANSON, 1996).

A entrada em mercados internacionais pode envolver um complexo jogo de relacionamentos, obrigando a empresa a rever continuamente suas ações à luz de condições de mudança, o que torna uma estratégia predefinida extremamente difícil. Uma rede de relacionamento pode ser identificada como um relacionamento entre duas ou mais organizações, e pode ser horizontal ou vertical. Redes verticais podem ser consideradas “relacionamentos cooperativos entre fornecedores, produtores e compradores, objetivando uma solução para problemas de mercado, melhoria na eficiência produtiva ou a exploração de oportunidades de mercado”. Por sua vez, as redes de relacionamento horizontais são “relacionamentos de rede cooperativos entre produtores que querem resolver um problema de *marketing* comum, melhorar a

eficiência de produção ou explorar uma oportunidade de mercado através da mobilização de recursos e compartilhamento” (GHAURI, LUTZ e TEFOM, 2003:731).

Apesar da realidade estudada, as experiências em países desenvolvidos com redes de relacionamento de pequenas e médias empresas, que objetivam facilitar o acesso da exportação a novos mercados, provêm introspecções úteis. Espera-se, através das redes de relacionamento, que haja um aumento na capacidade restrita das empresas, individualmente, de investirem em custos envolvidos na conquista de novos mercados de exportação (GHAURI, LUTZ, TEFOM, 2003). O desenvolvimento da rede de relacionamentos de empresas em países em desenvolvimento deve ser orientado pela demanda. Os autores também expressam a importância de uma oportunidade ou problema de mercado, o que significa que uma rede de relacionamento deve ser baseada numa análise contínua desses problemas e/ou oportunidades, enfatizando também a importância de instigadores externos.

O modelo Diamante (PORTER, 1989, 1996, 1999), ao contemplar as condições de fatores, inclui os básicos (território, recursos naturais, capital e infra-estrutura, etc.), vários dos quais são tangíveis, e os avançados, que não são herdados pelo país e sim criados, tais como os recursos humanos qualificados ou a base tecnológica científica, classificáveis como recursos intangíveis. Entretanto, os recursos intangíveis, avançados, são os que possibilitam às indústrias localizar a fonte de vantagem competitiva.

A RBV (*resource-based view*) analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que esta detém (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; GRANT, 1991; PETERAF, 1993). As firmas possuem recursos idiossincráticos que as tornam únicas, em virtude da heterogeneidade e imobilidade dos recursos que levam à vantagem competitiva sustentável, quando raros, valiosos, insubstituíveis e difíceis de imitar (BARNEY, 1991). As empresas devem elaborar suas estratégias com base na exploração das capacidades geradas pelos seus recursos que melhor respondam às oportunidades externas (GRANT, 2001).

Diante do crescimento acadêmico de estudos acerca da importância dos recursos da firma, criaram-se novas propostas para internacionalização, baseadas nos pilares

ontológicos da estratégia. Propõe-se, por exemplo, uma plataforma teórica baseada na RBV, capaz de explicar modos de entrada no mercado externo (SHARMA e ERRAMILI, 2004) e o relacionamento entre recursos, estratégias e desempenho no âmbito internacional (DHANARAJ; BEAMISH, 2003). Outro estudo engloba os recursos-chave, que, aliados às escolhas estratégicas, permitem o desempenho superior na competição internacional (FAHY, 2002).

Para o modelo eclético, os custos de transação e de informação, o oportunismo dos agentes e as especificidades dos ativos são as bases determinantes do investimento externo de uma firma. Os fatores que influenciam a escolha do modo de entrada no mercado internacional são as vantagens de propriedade, as vantagens locais e as vantagens de internalização (DUNNING, 1980, 1988). Trata-se de um modelo multiteórico para estudar as escolhas de modos de entrada, baseado em três teorias: negócios internacionais, RBV e de custos de transação. As vantagens de propriedade (podem-se considerar os recursos da empresa) englobam a propriedade tecnológica, as economias de escala, diferenciação do produto, dotações específicas, acesso aos mercados, fatores e produtos e multinacionalização anterior.

De forma complementar, as teorias acima fortalecem a importância dos recursos, principalmente dos tangíveis, no processo de internacionalização. Contudo, pesquisar-se-á se, ao longo do tempo, existe diferença na predominância de determinados recursos em algumas fases.

### **2.3. Escolhas gerenciais**

As escolhas gerenciais podem ser observadas desde os estudos sobre o Ciclo de Vida do Produto, nos anos 60, quando um fundamento lógico seqüencial foi concebido para a diversificação do processo de internacionalização de empresas americanas, com ênfase no tempo de inovação, nos efeitos de economia de escala e nos papéis de desconhecimento e incerteza como influenciadores do padrão de troca (VERNON, 1966, 1979).

O modelo assevera que a empresa descobre uma inovação no mercado de seu país de origem, cuja demanda pode ser desenvolvida em outros países, num processo que se inicia pelo modo de exportação e se desenvolve até a implementação de subsidiárias, sugerindo que as empresas que

perseguem a diversificação internacional estendem o ciclo de vida de um produto. Também se assinalava que as empresas em países desenvolvidos dispunham de igual acesso aos princípios científicos na geração de novos produtos, mas existiria um *gap* entre o conhecimento desses princípios e sua incorporação por parte do executivo. Diante dessa afirmativa, as escolhas gerenciais determinavam a internacionalização da empresa.

Objetivando complementar as teorias de estágio, o modelo da escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999), de natureza predominantemente emergente, considera que organizações diferentes originam soluções idiossincráticas distintas, de acordo com as suas soluções gerenciais de cada desafio. Os dilemas encontrados durante o processo de internacionalização são os de estratégia, os estruturais, os de recursos humanos e a própria interação desses dilemas. O primeiro dilema, de estratégia, refere-se à escolha entre adaptar ou não o seu produto e a decisão de entrada pioneira ou tardia no mercado escolhido. O dilema estrutural concerne ao tipo de estrutura organizacional a ser adotado – funcional ou geográfico. Optar por um sistema de compensação global, local ou regional e definir o lugar de procedência do corpo gerencial são dilemas de recursos humanos. Esses dilemas precisam interagir, ser convergentes, já que ocorrem de forma simultânea. No entanto, tanto os modelos de estágio seqüenciado quanto o modelo da escolha adaptativa consideram os gerentes como indivíduos racionais, que têm suas limitações cognitivas.

No modelo de Uppsala, o processo de internacionalização é considerado como gradual, resultante de diversas decisões, e composto de estágios incrementais que indicam um crescente comprometimento com o mercado (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países por meio de agentes; posteriormente, estabelecem subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro (JOHANSON e VAHLNE, 1977). As escolhas dependem do grau de conhecimento do mercado, que levam a um maior comprometimento das decisões e com o mercado. Com relação aos países escolhidos, o modelo traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento

industrial). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes, visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fato que induz as empresas a procurar alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras” (JOHANSON e VAHLNE, 1990:13).

O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, e não como um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional. Apesar do conceito de processo seqüencial, cumulativo, os caminhos percorridos muitas vezes são irregulares. Alguns passos são afetados pelo surgimento de oportunidades e/ou ameaças que não emergem de uma forma contínua ou controlada (WELCH e LUOSTARINEN, 1988:47).

#### **2.4. Ambiente**

Percebe-se, mesmo que indiretamente, a importância do ambiente nas teorias do ciclo de vida do produto, Uppsala, modelo Eclético e no Diamante. No ciclo de vida do produto, à medida que a tecnologia vai sendo copiada e novos concorrentes vão surgindo (influências do microambiente), a empresa inicia a sua internacionalização, que vai da exportação às subsidiárias de produção próprias. No modelo eclético, o ambiente é percebido nas vantagens de internacionalização, que consistem na redução dos custos das transações, proteção do direito de propriedade, redução da incerteza, controle da oferta, ganhos estratégicos, controle de vendas e aproveitamento das externalidades e das falhas de mercado.

A internacionalização pode ser considerada como um desafio que o ambiente impõe às organizações. Essa é a visão do modelo da escolha adaptativa. Quando o ambiente sofre mudanças, as organizações precisam se adaptar para manter a sobrevivência e o seu ajuste (LAM e WHITE, 1999). O modelo enfatiza o papel das escolhas gerenciais que as organizações precisam fazer quando inclusas no processo de internacionalização. Uma vez que decidem se internacionalizar, as organizações tendem a mudar, passando de corporações domésticas a multinacionais, fato que evoca escolhas gerenciais críticas, tais como as relacionadas à estrutura da organização. No modelo

diamante, o ambiente nacional indica a competitividade da nação.

O ambiente apresenta-se em Uppsala com a suposição de que a expansão da empresa será dirigida para locais mais similares aos das operações existentes, visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, o que faz com que as empresas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”, por meio da utilização do conceito de distância psíquica, definida como a soma dos fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial).

A teoria do ciclo de vida implica uma abordagem microeconômica, que pondera a influência de concorrentes e a disseminação de tecnologia; o modelo eclético aparenta uma natureza de âmbito econômico, e o da escolha adaptativa e Uppsala trazem uma abordagem mais subjetiva, comportamental. Talvez, com relação ao ambiente, as quatro correntes estejam corretas e possam se complementar. É possível, ao longo do tempo, que existam predominâncias díspares da importância de cada um dos aspectos ambientais.

## 2.5. Aprendizagem

O campo da aprendizagem organizacional tem crescido rapidamente, em razão da velocidade das mudanças tecnológicas, do avanço da globalização e do aumento da competição corporativa. No entanto, a área sofre de dois problemas endêmicos: confusão e supersimplificação. Ademais, os estudos sobre aprendizagem organizacional encontram-se divididos em duas grandes categorias. De um lado, a visão prescritiva, orientada para a prática, defendida pelos consultores, e, de outro, a visão descritiva, pesquisada pela academia (EASTERBY-SMITH, SNELL e GHERARDI, 1998), com diferentes teleologias, ontologias, epistemologias e tecnologias.

O papel da informação, conhecimento e aprendizagem por meio da experiência direta é fator importante na modelagem das percepções dos gerentes sobre os riscos que enfrentam ao iniciarem, ou continuarem, a atividade de exportação. Ademais, empresas que dão grande valor à aprendizagem das experiências de exportação tendem a continuar exportando, mesmo que os

resultados financeiros sejam de início insuficientes. Advoga-se ainda que o modo de entrada por meio da exportação é o que mais amplia a base de conhecimento internacional da empresa, cujo processo de aprendizagem será direcionado de acordo com as competências e experiências do empreendedor (YEOH, 2004).

No processo de internacionalização, apesar da escassez de estudos sobre a aprendizagem do executivo e o papel do empreendedor, principalmente no Brasil (HEMAIS e HILAL, 2003), a aprendizagem do executivo pode ser observada, na prática, como um fator importante no momento da escolha dos mercados, produtos e modos de entrada no mercado internacional. Com todo o dinamismo e abrangência no atendimento de um mercado internacional, é necessária uma atualização contínua e uma reflexão permanente por parte dos dirigentes, visto que os “padrões de hoje já não serão os de amanhã”. Os executivos devem refletir sobre as suas ações e, durante as suas ações, sobre o intuito de rever a sua prática (SCHÖN, 1983), não se tornando “obsoletos” ou acomodados diante da velocidade das mudanças no comércio e na concorrência internacional. Daí a necessidade da presença do executivo como líder transformacional e da aprendizagem de ciclo duplo. Por esse motivo, as empresas devem criar ambientes que favoreçam a aprendizagem, direta ou indiretamente.

Uppsala contempla o conceito-chave da aprendizagem no seu arcabouço teórico. O processo de internacionalização é visto como um processo incremental de aprendizagem no nível individual, grupal e organizacional, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional (HEMAIS e HILAL, 2002). Baseia-se num processo de tentativa e erro, de experiências, onde o *feedback* é importante. O modelo remete à visão construtivista do conhecimento, segundo a qual somente se conhece a realidade quando nela se atua, e a aprendizagem não se dá apenas por meio de respostas ao ambiente, mas pela construção de significados mediada pelas interações com ele.

Outros autores também enfatizam a importância da aprendizagem no processo de internacionalização (HOSKISSON e BUSENITZ, 2001), e propõem uma matriz onde o tipo de



aprendizagem, sua implementação e o modo de entrada são definidos de acordo com as distâncias de aprendizagem e o nível de incerteza. Essas distâncias de aprendizagem, em conjunto com as incertezas do mercado, norteiam o processo de aprendizagem e a entrada no mercado internacional, conforme Quadro 1. Quando a distância de aprendizagem é elevada, um maior esforço é

requerido das empresas, sugerindo-se a complementaridade do conhecimento por meio de parcerias (*joint ventures* ou aquisições); quando a distância, ao contrário, é reduzida, o conhecimento deve ser desenvolvido internamente, sem a necessidade de uma outra empresa parceira que complemente o conhecimento.

**Quadro 1: Capacidades da empresa, nível de incerteza e processo de aprendizagem**

Incertezas do mercado	distância de aprendizagem reduzida	distância de aprendizagem alta
baixa incerteza	entrada não empreendedora: aprendizagem incremental buscando ganhos de eficiência	aquisições: aprendizagem incremental visando capacidades complementares para inovação
alto grau de incerteza	investimentos internos: aprendizagem por meio do desenvolvimento do conhecimento existente num novo contexto, em busca de antecipar as novas invenções	<i>Joint ventures</i> : aprendizagem significativa buscando complementar capacidade com as empresas parceiras em busca de novas invenções.

Fonte: adaptado de HOSKISSON e BUSENITZ (2001).

Um estudo sobre a internacionalização de uma empresa do nordeste brasileiro (KOVACS, OLIVEIRA e MORAES, 2006, 2007) confirma que, aparentemente, o processo de aprendizagem em si, direta ou indiretamente, principalmente no nível do executivo, determina as escolhas estratégicas sobre mercados e produtos a serem explorados internacionalmente, como também reflete na continuidade da internacionalização e na vantagem competitiva da empresa.

### 2.6. Agente externo

No modelo diamante o governo exerce influência nos quatro determinantes, por meio da criação de fatores especializados, encorajamento das mudanças na indústria, promoção da rivalidade interna, aplicação de normas sobre produtos, segurança e meio ambiente, além de regulamentar a concorrência e a promoção de objetivos que conduzam a investimentos sustentáveis (PORTER, 1989, 1996, 1999).

Na teoria sobre o ciclo de vida do produto, os agentes externos apresentam-se na fase de crescimento, quando a concorrência começa a surgir, assim como na maturidade, quando os países importadores começam a erguer tarifas e outras barreiras para encorajar as empresas locais a iniciarem a produção dos itens.

Percebe-se, em alguns estudos, a influência de um agente externo como impulsionador da internacionalização das empresas de países emergentes, que pode ser o governo, a concorrência, um amigo, etc. (KUADA e SORENSEN, 2000; KOVACS *et al.*, 2006a; KOVACS *et al.*, 2006b; FREITAS *et al.*, 2002; FRANTZ *et al.*, 2002).

### 3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As teorias, como mecanismos simplificadores da realidade, enfatizam alguns aspectos, de certa forma distorcendo-os. Nesse processo de simplificação, conceitos-chave permanecem no âmago das teorias, enquanto outros são distorcidos ou ignorados (PERROW, 1986:219-256). As teorias são cortes alternativos de uma realidade multifacetada que apresentam visões parciais. Cabe ao pesquisador utilizá-las e confrontá-las, objetivando o ganho de *insights* provenientes de perspectivas múltiplas e das análises comparativas, selecionando-as e trabalhando nos seus relacionamentos, que oferecem oportunidades por meio das tensões, oposições e contradições que suscitam ao tentar explicar o mesmo fenômeno (POOLE e VAN DE VEM, 1989:562).

Em função disso, o Quadro 2 apresenta as principais variáveis contidas em cada um dos modelos de internacionalização explorados no

artigo. Os conceitos-chave considerados neste ensaio teórico são a localização, os recursos tangíveis e intangíveis, o ambiente, as escolhas gerenciais, a aprendizagem e a influência de

agentes externos. Cabe ressaltar que nenhuma das teorias aborda o contexto dos países emergentes, que tende a ser diferente.

**Quadro 2: Principais conceitos das Teorias de Internacionalização**

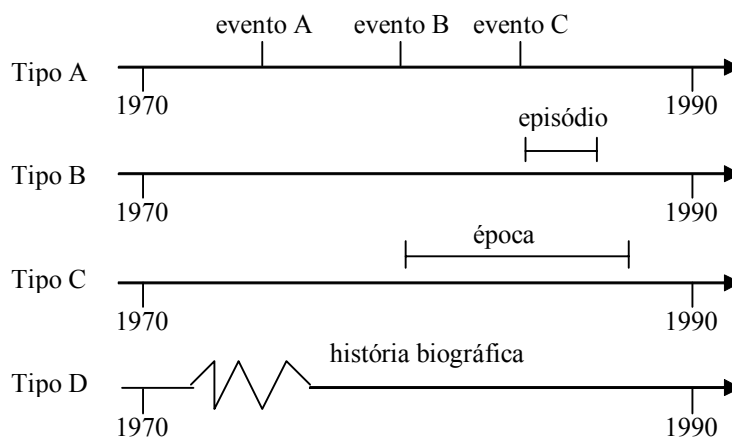
Conceitos-chave	Ciclo de vida do produto	Uppsala	Eclético	Modelo Diamante	Escolha adaptativa	Baseado em recursos
localização			✓	✓		
Recursos tangíveis	✓		✓	✓		✓
Recursos intangíveis		✓	✓	✓	✓	✓
Ambiente	✓	✓	✓	✓	✓	
Escolhas gerenciais		✓	✓		✓	
Aprendizagem		✓				✓
Agente externo	✓			✓		

Fonte: os Autores.

Nos estudos gerais sobre internacionalização, pouca atenção tem sido dada à dimensão do tempo no processo de internacionalização, sendo preciso identificar os eventos e fatores que afetam o comportamento de exportação da empresa, que podem ser pesquisados por meio da metodologia de estudos de caso (ANDERSEN, 1993:228). Por outro lado, nos estudos disponíveis sobre países em

desenvolvimento, aspectos importantes são ignorados, tais como os motivos que levaram à internacionalização, as decisões inerentes às escolhas de mercado e as respostas aos esquemas de assistência pública, tais como o apoio do governo no processo de internacionalização (KUADA e SORENSEN, 2000:2).

**Figura 1: Quatro tipos de processo capturados por diferentes abordagens longitudinais**



Fonte: adaptada de MELIN (1992:101).

Supõe-se que todos os conceitos-chave dos modelos dominantes estejam presentes no processo de internacionalização. Entretanto, assumem eles predominância em determinadas fases desse

processo e precisam ser capturados por meio de abordagens longitudinais, tais como os tipos C e D da Figura 1. Como a maioria dos estudos sobre internacionalização envolve pesquisas sobre eventos

ou episódios (MELIN, 1992), estudos sobre a época ou a história biográfica das empresas internacionalizadas podem nos propiciar um melhor entendimento da importância de cada conceito-chave, esclarecendo a sua influência ao longo do tempo e ajudando-nos, porventura, a desenvolver um modelo que melhor explique o processo de internacionalização mais adequado a países ainda embrionários, tais como o Brasil.

#### 4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

\_\_\_\_\_. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, v. 37, n. 2 p. 27-42, 1997.

ANDERSSON, U.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. *Management International Review*, v. 37, n. 2, p. 67-84, 1997.

AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export Strategies and Performance of Firms from Emerging Economies: evidence from Brazil, Chile and Mexico. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 3, Jun. 2000.

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARRETTO, A. A Internalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação. In: ROCHA, A. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

CAVUSGIL, T. S.; DELIGONUL, S.; YAPRAK, A. International Marketing as a Field of Study: a critical assessment of earlier development and a look forward. *Journal of International Marketing*, v. 13, n. 4, p. 1-27, 2005.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? *Management and*

*Organization Review*, v. 1, n. 3, p. 381-410, Nov. 2005a.

\_\_\_\_\_. The Internationalization of Chinese Firms: A Need for Theoretical Elaboration. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., Brasília. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2005b.

CONDO, A. *Internationalization of firms based in developing economies*. D.B.A., Harvard University, 2000.

DHANARAJ, C.; BEAMISH, P. W. A Resource-based Approach to the Study of Export Performance. *Journal of Small Business Management*, v. 41, n. 3, p. 242-261, 2003.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

\_\_\_\_\_. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. *Management Learning*, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

FAHY, J. A resource-based analysis of sustainable competitive advantage in a global environment. *International Business Review*, v. 11, p. 57-78, 2002.

FORD, D. Distribution, internationalization and networks: solving old problems, learning new things and forgetting most of them. *International Marketing Review*, v. 19, 2002.

FRANTZ, T. R.; TEIXEIRA, E. B.; LAMPERT, A. L. O Processo de Formação de uma Aliança Estratégica: o Caso SLC e John Deere. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2002.

- FREITAS H. G.; BLUNDI, M. D. S. B.; CASOTTI, L. M. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: Peculiaridades da Cultura Brasileira como um Diferencial Competitivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas. *Anais...* Campinas: ANPAD, 2002.
- GHAURI, P.; LUTZ, C.; TEFOM, G. Using networks to solve export-marketing problems of small- and medium-sized firms from developing countries. *European Journal of Marketing*, v. 37, n. 5/6, 2003.
- GHEMAWAT, P. The forgotten strategy. *Harvard Business Review*, Inglaterra, v. 81, n. 11, p. 76-84, Nov. 2003.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, p. 114-135, Spring 1991.
- 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.
- \_\_\_\_\_. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 7, n. 1, jan.-fev.-mar. 2003.
- HOLM, D. B.; ERIKSSON, K.; JOHANSON, J. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.
- HOSKISSON, R. E.; BUSENITZ, L. W. Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice. In: HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. *Strategic entrepreneurship: creating a new integrated mindset*. Oxford, UK: Blackwell Publishers, 2001.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, p. 23-32, Spring 1977.
- \_\_\_\_\_. The Mechanism of the Internationalisation. *International Marketing Review*, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIN-PAUL, F. The internationalization of the firm – Four swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, 1975.
- KOVACS, E. P.; MORAES, W. F. A. Modos de entrada e teorias de internacionalização: uma análise crítica. In: ASAMBLEA ANUAL DE CLADEA, 40., Santiago de Chile. *Anais...* Santiago de Chile: CLADEA, 2005.
- KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W. A. F. Pinga Nordestina – do Agreste de Pernambuco para o Mundo: Um Estudo de Caso. In: SIMPÓSIO ESPM DE INTERNACIONALIZAÇÃO, 3., São Paulo. *Anais...* São Paulo: Escola Superior de Propaganda e Marketing, 2006.
- \_\_\_\_\_. *O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: indícios de um modelo exógeno de internacionalização*. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., Porto Alegre. *Anais...* Porto Alegre: IFBAE, 2007.
- KUADA, J.; SORENSEN, O. J. *Internationalization of Companies from Developing Countries*. International Business Press, 2000.
- LAM, L. W.; WHITE, L. P. An adaptive choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 7, n. 2, p. 105-134, 1999.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 99-118, 1992.
- MORAES, W. F. A.; KOVACS, E. P.; OLIVEIRA, R. B. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: uma análise crítica. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING, 1., São Paulo. *Anais...* São Paulo: ESPM, 2006.

- PERROW, C. *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill, 1986. Cap. 7, p. 219-256.
- PETERAF, M. A. The Cornerstones of Competitive Advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.
- POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. H. Using A Paradox To Build Management And Organization Theories. *The Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 14, n. 4, p. 562, Oct. 1989.
- PORTER, M. E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, v. 76, n. 6, p. 77-90, Nov.-Dec. 1996
- \_\_\_\_\_. *Competição. Estratégias Competitivas Essenciais*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- \_\_\_\_\_. Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, v. 12, p. 95-117, Winter Issue, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Vantagem Competitiva das Nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- RODRIGUES, S. B.; SÁ, R. C. R. Estrutura organizacional brasileira: aplicações do modelo de Aston e implicações metodológicas. *Revista de Administração de Empresas*, v. 24, n. 4 p. 509-527, 1979.
- RUBIM, M. A. *Internacionalização da moda brasileira: Um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) – COPEAD. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2004.
- RUTASHOBYA, L.; JAENSSON, J. Small firms' internationalization for development in Tanzania. *International Journal of Social Economics*, v. 34, 2004.
- SCHÖN, D. *The reflective practitioner: how professionals think in action*. USA: Basic Books, 1983.
- SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based Explanation of Entry Mode Choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. Grounded theory methodology: an overview. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of qualitative research*. SAGE Publications, 1994.
- VERNON, R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. LXXX, p. 190-207, May 1966.
- \_\_\_\_\_. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41 n. 4, p. 255-267, 1979.
- WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, Winter 1988.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.
- YEOH, P. International learnig: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. *International Marketing Review*, v. 21, n. 475, p. 511-531, 2004.