

BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA\*  
[oliveirarenatab@yahoo.com.br](mailto:oliveirarenatab@yahoo.com.br)

ERICA PIROS KOVACS

WALTER F. ARAUJO DE MORAES

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS VERTICAIS COMO SISTEMAS ADAPTATIVOS NA  
COMPETIÇÃO GLOBAL: uma discussão preliminar**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing  
INTERNEXT - Negócios Internacionais  
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana  
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

---

\* UFPE/DCA/PROPAD

## ALIANÇAS ESTRATÉGICAS VERTICAIS COMO SISTEMAS ADAPTATIVOS NA COMPETIÇÃO GLOBAL: uma discussão preliminar

### RESUMO

O propósito central deste ensaio é discutir a relação entre o processo de internacionalização das organizações, com maior ênfase a Teoria de Uppsala, alianças estratégicas e *supply etwork* enquanto sistemas adaptativos complexos e o modo de entrada tipo exportação no contexto brasileiro de negócios. A complexidade imposta pela atual dinâmica do mercado continuamente exige um posicionamento das organizações voltado para operações internacionais. A dependência natural dos parceiros externos para comercializar e distribuir bens e serviços das empresas brasileiras exportadoras incorre em uma maior valorização da aprendizagem e compartilhamento de experiência por entre os negócios. A revisão da literatura acerca da internacionalização das empresas consiste na teoria de Uppsala, cujos pilares são aprendizagem sucessiva e incremental, processos de auto-adaptação e *network*. Redes externas de relacionamento, em menção a fornecedores e clientes ao longo da cadeia, consistem na maior contribuição para o desempenho internacional das organizações, devendo tal sistema de valor ser auto-organizado e adaptativo de modo permitir livre fluxo de idéias e tecnologia e práticas de sucesso entre os elos.

**Palavras-chave:** Alianças. Supply Networks. Internacionalização. Uppsala.

### ABSTRACT

The aim of this paper is to discuss the relation between the internationalisation process of the firm, focusing Uppsala Internationalisation Model, strategic alliances and supply networks, as complex adaptative systems and the export mode of international entry in the Brazilian usiness context. The actual complexity imposed by the current market dynamics requests an international positioning of the organizations, turning the focus to the internacional operations. The depedence of partners abroad in order to distribute or sell goods or services incurs in a higher valorization of learning and experience sharing between the businesses. The literature review consists of Uppsala theory, considering that the internationalization process is incremental and based on successive learing, trial and error, self-adaptation and networks. External networks, including suppliers and customers, throughout the supply chain, consist the major contribution to the organizational international performance and should be selforganized and adaptative, in order to allow the free flow of ideas, technology and success practices between the links.

**Key words:** Alliances. Supply Networks. Internationalisation. Uppsala.

## 1 INTRODUÇÃO

A evolução observada na arena da economia mundial nos últimos anos continuamente exige um posicionamento diferenciado das empresas. Neste cenário, a globalização é representada pela difusão das inovações por entre as nações e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa disseminação (WILD; WILD; HAN, 2006, p. 6-7), onde bens, serviços, pessoas, habilidades e idéias movimentam-se livremente através das fronteiras geográficas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 12-15). De modo geral, é possível afirmar que a globalização sintetiza as tendências do desenvolvimento capitalista mundial neste início de século e que apresenta como características importantes a ocorrência de profundas transformações provocada pela revolução científico-tecnológica, a criação de um sistema de produção mundial e produtos globais, movimento acelerado da integração das economias nacionais e, conseqüente, abertura comercial (DIAS, 2004, p. 182-183; KEEGAN, 2005, p. 15-19).

Em artigo seminal, Levitt (1983) argumenta que a dinâmica da globalização, reforçada pela paulatina similaridade mundial de desejos e necessidades, leva as empresas a ampliarem sua concepção do público-alvo bem como suas noções de concorrência. Decorre que cada vez mais o mercado global arquiteta novas ameaças e oportunidades, tornando as estratégias internacionais como imperativas para a conquista da vantagem competitiva das empresas. No entanto, a situação ainda típica no país é que poucas empresas partem para a ação internacional seja por meio de uma atuação exportadora significativa, seja quanto ao licenciamento de tecnologia para o exterior e ao investimento externo direto através de aberturas de subsidiárias (VEIGA; ROCHA, 2001).

Muito embora a referida globalização e integração da economia tenham acelerado os processos de expansão internacional nas empresas (BARNEY, 2002, p. 516-517; WILD; WILD; HAN, 2006, p. 6-7), desde a década de 60 já era registrada a necessidade de comercialização e movimentação de capital entre os países, donde originaram teorias clássicas de internacionalização, tais como: o acompanhamento do ciclo de vida do produto (VERNON, 1966, 1979), o enfoque comportamental e incremental da Escola Nórdica de

Uppsala (JOHANSON; WIDERSHEIN-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), e, posteriormente nos anos 80, os determinantes da vantagem competitiva das nações (PORTER, 1989b, 1991, 1999). A partir dos anos 90, são evidenciadas as contribuições dos conceitos e decorrentes pesquisas sobre a *resource-based view* (RBV), a qual enfatiza os aspectos internos e idiossincráticos da empresa (WERNERFELT, 1984; BARNEY; 1991; GRANT; 1991) como fundamentais para o sucesso na competição internacional (BARNEY, 2002; FAHY, 1998a, 1998b; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA; ERRAMILI, 2004).

A reconhecida complexidade do processo de internacionalização das empresas em países e estruturas diferenciadas, não permite, no entanto, que haja um arcabouço teórico geral sobre as ações desempenhadas (ALEM; CAVALCANTI, 2005). A perspectiva comportamental de Uppsala apregoa que os estágios do processo de internacionalização da firma não têm base nas estruturas deliberadas e planejadas da análise racional, mas passos de natureza incremental e aprendizagem sucessiva mediante comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2002). Neste mister, redes externas de relacionamento, em menção a fornecedores e clientes ao longo da cadeia, consistem na maior contribuição para o desempenho internacional das organizações (ELLRAM, 1992). A concepção de *Supply Network*, portanto, não apenas é analisada sob a perspectiva do fluxo de materiais, mas também ao fluxo de informações e conhecimento (HARLAND; LAMMING; ZHENG; JOHNSEN, 2001). Ademais, este caráter subjetivo e dinamicamente imprevisível do ambiente faz com que os sistemas de valor presentes nas *Supply Networks* sejam reconhecidos como sistemas adaptativos complexos, que emergem ao longo do tempo para uma forma coerente, num processo autônomo de auto-adaptação ou organização. (CHOI; DOOLEY; RUNGSTUSANATHAM, 2001).

Diante do exposto, que o propósito central deste ensaio é discutir como se comporta a noção de *Supply Network* enquanto Sistemas Adaptativos Complexos em processos de internacionalização, enfatizando a realidade do Brasil. Destarte, está estruturado em quatro sessões, além desta introdução. Exportações no contexto brasileiro de negócios serão destaque na sessão dois (2). A terceira sessão é constituída pelos conceitos de alianças estratégicas e *supply network* enquanto sistema adaptativo complexo como modo de expansão internacional das organizações (3). Em seguida, são evidenciadas as contribuições da Escola Nórdica de Uppsala (4) para explicar o processo de internacionalização das firmas, sendo este

percebido de forma seqüencial e incremental. Por fim, as reflexões finais (5) são compostas das principais contribuições e limitações do estudo, bem como sugestões para estudos futuros.

## 2 MODOS DE ENTRADA: A EXPORTAÇÃO NO CONTEXTO BRASILEIRO

Na medida em que a organização decide competir internacionalmente, torna-se necessário selecionar sua estratégia e escolher a maneira pela qual se dará a entrada neste novo mercado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; DHANARAJ; BEAMISH, 2003; SHARMA;ERRAMILI, 2004; LAGES; MONTGOMERY, 2004, WILD; WILD; HAN, 2006); tal escolha é crítica para o desempenho financeiro das empresas. Modo de entrada é definido como um arranjo institucional que torna possível a entrada de produtos, tecnologia, habilidades humanas e gestão e outros recursos dentro de um país estrangeiro (ROOT, 1983, 1994 apud SHARMA; ERRAMILI, 2004). Dentre os modos de entrada da expansão internacional, destacam-se: exportação, acordos de licenciamento, alianças estratégicas, aquisições e estabelecimento de novas subsidiárias totalmente próprias. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Desde a última década do século XX tem sido intensificada a discussão sobre a internacionalização como meio para o fortalecimento das organizações (LAGES;MONTGOMERY, 2001, p. 1186) e aumento da competitividade do Brasil, por permitir acesso a recursos e demandas em potencial e promover a reestruturação econômica diante de um mercado internacional em constante evolução (ALEM; CAVALCANTI, 2005). As possibilidades para a empresa internacional envolvem crescimento no número de empregos na economia doméstica e elevação no padrão de vida da população (LEVITT, 1983), maior tamanho de mercado, retorno sobre investimento, economias de escala e aprendizagem, além das vantagens de localização, permitindo a empresa a construção de redes e o posicionamento junto a clientes e fornecedores críticos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002, p. 317-323).

A realidade brasileira demonstra que modos de entrada do tipo exportação são preponderantes nas estratégias de internacionalização, especialmente por estarem no início das atividades; não são evidenciados números significativos de empresas brasileiras

investindo em instalação de unidades fabris ou comercialização em países estrangeiros, quando comparado ao volume de exportação dos bens e serviços nacionais (VEIGA; ROCHA, 2001; ALEM; CAVALCANTE, 2005). Ressalta-se que exportar não exige despesas de estabelecer operações nos países-alvo; apenas meios para negociar e distribuir seus produtos, no entanto as desvantagens incluem os normalmente elevados custos de transporte e possíveis tarifas impostas aos bens que chegam (WILD; WILD; HAN, 2006). Por sua vez, dada a ausência de habilidade gerencial, familiaridade local ou demais recursos, os pequenos negócios têm mais probabilidade de utilizar este tipo de entrada no mercado internacional (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002).

Em revisão dos estudos sobre exportação de empresas brasileiras no período de 1978 a 1990, Rocha e Christensen (2002, p. 87) identificaram quatro categorias de influência no desempenho exportador, quais sejam: (1) características dos dirigentes: destacam-se as principais motivações, percepções e especificidades pessoais, elementos do contexto interno das organizações; (2) características da empresa: estrutura organizacional, pessoas, processos, cultura ou seu conjunto único de competências; (3) características do país importador: se de natureza desenvolvida ou emergente, elemento do ambiente externo da empresa; e (4) estratégia: mix, políticas e planos de marketing, canais de exportação e conhecimento do mercado.

Dentre as medidas de desempenho resultantes dessas categorias, estavam o volume exportado e a regularidade das atividades exportadoras, crescimento das exportações, continuidade, nível de experiência adquirida entre outros. Mesmo que a tipologia seja referente ao comportamento das organizações nas décadas de 70 e 80, ressalta-se que os estudos de Brouthers e Nakos (2005), acerca de sucesso em exportação de pequenas e médias empresas (PME's), corroboram com estas categorias ora descritas. Neste cenário, PME's que adaptam seus produtos, considerando os elementos do ambiente nacional de negócios: cultura, economia, político-governamental (WILD; WILD; HAN, 2006) e necessidades específicas do mercado estrangeiro, também têm impactos positivos no desempenho. Com a dinamicidade das operações e necessidade contínua de reorientação, um dado ainda relevante é a idade das companhias é negativamente associada com a performance da exportação (BROUTHERS; NAKOS, 2005).

O comércio exterior brasileiro vem apresentando nos últimos anos uma performance elevada quanto ao volume de exportações, registrando, em 2003, expansão de

21,5%, 32% em 2004 e 33% em 2005 (IEDI, 2005, 2006). Estes valores são atribuídos a duas hipóteses principais: força do comércio internacional como em poucos momentos da história mundial recente e uma taxa de câmbio real competitiva que prevaleceu, em média, ao longo do período de 2002 a 2004. A posição de destaque do Brasil, em comparação com demais países em desenvolvimento pode dever-se tanto aos preços de commodities muito favoráveis e à política comercial do governo como incentivo aos exportadores brasileiros, quanto às decisões estratégicas de empresas nacionais e internacionais presentes no comprometimento das atividades estrangeiras (IEDI, 2005). Vale ressaltar que as exportações brasileiras ultrapassaram US\$ 120 bilhões (cento e vinte bilhões de dólares) no período de fevereiro de 2005 a janeiro de 2006 (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, 2006).

Em análise de casos de empresas brasileiras voltadas à exportação Rodrigues (1999 apud FRANCISCO, 2004) argumenta que SME's de países emergentes estabelecem contatos visando negócios com países estrangeiros, sem saberem ao certo quais são suas intenções em relação ao mercado ou ao possível parceiro. Tais casos sugerem ainda a experiência prévia de operações internacionais em regiões conhecidas ou próximas culturalmente eram cruciais para abordagem ao mercado externo e imagem dos parceiros. Por esta razão, o conteúdo das estratégias tende a ser conservador, tímido e pouco proativo quando se trata de um mercado desconhecido e competitivo (FRANCISCO, 2004). Destarte, a fim de vincular esta faceta da realidade dos negócios internacionais realizados por empresas brasileiras e um modelo de internacionalização consolidado na literatura, a perspectiva teórica selecionada para entender como se comporta a internacionalização do país foi a proposta pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Esta abordagem enfatiza aspectos da aprendizagem sucessiva, auto-adaptação e interdependência dos parceiros, especialmente em estágios iniciais da expansão internacional. Ademais, os estágios seqüenciais nas operações fazem com que cada situação seja peculiar a uma empresa e a rede a qual essa está envolvida, denotando a importância do alinhamento entre os elos na cadeia. A próxima sessão abordará conceitos de alianças estratégicas verticais e supply networks enquanto sistemas adaptativos de dependência mútua, para, a seguir, delinear o processo de internacionalização das firmas segundo a teoria de Uppsala, construindo o vínculo necessário para que os objetivos deste ensaio sejam alcançados.

### 3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS E SUPPLY NETWORK COMO ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Estratégias em nível corporativo (o qual se incluem as alianças estratégicas interorganizacionais) são definidas como ações postas em prática para ganhar vantagem competitiva através da escolha e administração de um composto de negócios em múltiplos mercados simultaneamente (BARNEY, 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002). Decorre que a viabilidade deste tipo de estratégia depende da economia de escopo (o valor dos seus recursos e ativos combinados é maior que quando estão isolados) por entre os negócios, combinada de modo a alcançar sinergia e retornos acima da média. Nesta linha, alianças estratégicas são parcerias entre firmas, em que recursos, capacidades e competências essenciais são cooperados para perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens e serviços. Alianças como estratégia de internacionalização é definida como relacionamento formal e duradouro entre duas ou mais firmas, onde ao menos uma delas é sediada em um país diferente (ELLRAM, 1992). As alianças estratégicas têm sido o principal meio de expansão internacional, apesar de surgirem algumas críticas com relação à sua, por vezes, curta duração e à assimetria prejudicial entre os objetivos dos parceiros (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; CLEGG, 2003).

Alianças estratégicas e aprendizado organizacional são ponto de destaque dentre as pesquisas de negócios internacionais (WANG; NICHOLAS, 2005), sejam focadas na criação de conhecimento interno ou aprendizado por firmas independentes em fusões e aquisições, joint-ventures e alianças sem participação do patrimônio líquido. A literatura emergente neste tipo de aprendizado direciona esforços para transferência e replicação do conhecimento por diversas perspectivas, incluindo como ocorre o fluxo por entre parceiros em um sistema mútuo de cooperação. Em mercados competitivos, alianças são estratégias para operações internacionais onde as firmas apropriam retornos acima da média sob recursos heterogêneos e insubstituíveis, decorrendo a raridade e superioridade competitiva proporcionada pela estratégia (BARNEY, 1986, 2002; PRAHALAD; HAMEL, 1990). É particularmente útil quando a firma não dispõe de competência suficiente para comercializar ou produzir no mercado externo, além da pouca ou nenhuma familiaridade com atributos culturais, econômicos, político-legais e especificidades das expectativas e valores da



demanda (BARNEY, 2002; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002; WILD; WILD; HAN, 2006).

Diversas são as razões pelas quais as empresas desenvolvem alianças estratégicas. As oportunidades podem ser aproveitadas na exploração de economias de escala e vantagens de custo, aprendizagem a partir dos competidores (com atenção especial para ameaças de oportunismo e quebra do acordo de cooperação), compartilhamento de custos e riscos, ganhar acesso a mercado e recursos restritos, baixos custos de entrada e saída em novas indústrias e novos segmentos. As organizações podem ainda, em mercados de ciclo de evolução rápido, agilizar o desenvolvimento de novos bens ou serviços, formar um padrão tecnológico industrial e compartilhar despesas de P&D para atender a flexibilidade esperada pela demanda (ELLRAM, 1992; FISHER, 1997; McCUTCHEON; STUART, 2000; BARNEY, 2002).

Em linha consonante, Porter (1989b) define como um dos determinantes da vantagem competitiva das nações a presença de indústrias correlatas e de apoio, em menção a fornecedores e demais parceiros na cadeia de valor, desde que estes permitam fluxo livre de informações e atendam demais requisitos das alianças, de modo a alavancar a competitividade do sistema como um todo. Em alianças, as empresas podem desenvolver benefícios mútuos, relacionamentos de longo prazo e maior proximidade com seus melhores fornecedores, permitindo que haja investimento combinado em capacidades e processos volta dos unicamente para a parceria (McCUTCHEON; STUART, 2000). A fim de gerenciar riscos em alianças, é necessário ressaltar a reputação das firmas envolvidas como forma de ativos estratégicos e previsão de valor auferido com a cooperação. A confiança e o comprometimento (MORGAN; HUNT, 1994) representam papel significativo nas relações de dependência e disseminação de competências essenciais por entre os parceiros.

Cabe então expandir a discussão acerca do relacionamento entre clientes e fornecedores ao longo da cadeia. Para ser um competidor real na economia global, uma organização precisa ser também uma cooperadora de confiança (MORGAN; HUNT, 1994). Muitas companhias multinacionais estão aprendendo que precisam colaborar para competir. Cultivar o relacionamento nesse sentido refere-se às atividades direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção do sucesso em trocas com os parceiros. Os autores argumentam que confiança e comprometimento são chave porque encorajam as organizações a (1) trabalharem na preservação de investimentos em relacionamentos através

da cooperação com os parceiros; (2) resistir a alternativas de curto prazo atrativas em favor dos benefícios esperados de longo prazo em permanecer com os parceiros existentes e (3) ver ações de potencial alto risco como sendo prudentes, pois se acredita que os parceiros não agirão oportunisticamente.

Neste mister, a supply network (SN) emerge como estratégia necessária para que as firmas disponham de um padrão competitivo internacional. Antes de analisar os aspectos que compõem a SN, faz-se necessário discutir o conceito de cadeia de valor, a partir do momento em que “toda em empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto” (PORTER, 1989a, p. 33). Entender que a cadeia de valores da empresa é adequada em uma corrente maior de atividades, denominada sistema de valor. Os fornecedores possuem cadeias de valor a montante que criam e entregam insumos e afetam o desempenho da empresa focal. Ademais, a estrutura dos canais de distribuição e suas cadeias de calor afetam a empresa e a percepção do comprador quanto à atributos significativos e valorados por ele. “O produto de uma companhia torna-se eventualmente parte da cadeia de valores do seu comprador” (PORTER, 1989a, p. 31). Ressalta-se, portanto que cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, capital humano e tecnologia de processo específica para executar a função esperada.

Em duas categorias gerais se enquadram as atividades de valor das organizações. As atividades primárias são aquelas envolvidas na criação física do produto, venda e transferência para o comprador e assistência pós-venda, quais sejam: logística interna, operações, logística externa, marketing e vendas e serviço. Atividades de apoio sustentam as primárias, donde classificadas em infra-estrutura da empresa, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e aquisição (PORTER, 1989a).

Ainda que os conceitos centrais se apliquem para os mais diversos tipos, a ênfase maior nesta sessão são as alianças estratégicas internacionais que envolvem atividades do gerenciamento da cadeia de suprimentos, perfazendo deste modo a concepção de SN. É constante a necessidade de alinhamento estratégico, políticas de qualidade e comprometimento entre os atores na rede (FISHER, 1997), de modo a que a empresa focal seja responsiva ou eficiente o bastante para atender às necessidades do cliente. Supply Networks são aninhados sob amplas networks interorganizacionais, donde o propósito central consiste em atividades de compra, uso e transformação dos recursos, links laterais, relações de troca, aquisição, desenvolvimento e processos de transformação (HARLAND; LAMMING;

ZHENG; JOHNSEN, 2001). O gerenciamento dos negócios entrou na era da competição internetwork ou vínculos entre sistemas de valor. A própria concepção da atual cadeia de suprimento não apenas como correntes de negócios B2B (business-to-business), mas redes de negócios e relações múltiplas(LAMBERT; COOPER, 2000) em vários níveis da matéria-prima ao consumidor final.

A ciência da complexidade estuda sistemas dinâmicos não lineares. As interações destes sistemas fazem surgir uma ordem global, comum conjunto de propriedades estruturadas; dos sistemas complexos que produzem ordem, surgem então os sistemas adaptativos complexos (LEITE; BORNIA; COELHO, 2004). O Conceito de Sistemas Adaptativos Complexos (SAC)é intimamente relacionado àqueles sistemas que emergem ao longo do tempo para uma forma coerente, num processo autônomo de autocontrole ou auto-adaptação, sem interferência deliberada de qualquer ator (CHOI; DOOLEY; RUNGSTUSANATHAM, 2001), a exemplos de padrões de mercado, equipes multidisciplinares no processo de geração de normas e regras de ação entre outros.

Supply Networks derivam da própria emergência de fatores econômicos que impõem táticas de cooperação como forma de sobrevivência, frente à rigorosa competição de mercado; as relações na rede evoluem ao longo do tempo, bem como seus processos e custos compartilhados (LEITE; BORNIA; COELHO, 2004). Tais redes são sistemas adaptativos complexos, a partir do momento que os conceitos da teoria de SAC ajudam a entender o comportamento e a dinâmica das SN (CHOI; DOOLEY; RUNGSTUSANATHAM, 2001). Múltiplos players, agentes e entidades mutuamente adaptativas e responsivas aos objetivos organizacionais e necessidades do cliente. Destarte, os autores propõem que quanto maior o nível do esquema compartilhado entre as empresas aliadas numa SN, maior o nível de adequação para cada uma e firmas que adaptam rapidamente os objetivos e infra-estrutura de acordo com as mudanças dos seus clientes, fornecedores ou competidores, sobreviverão por mais tempo na SN. Ademais a predição do comportamento de uma SN apenas é possível num sentido limitado; as SN's tendem a se comportar de uma maneira arquetípica, dependendo da macroestrutura.

#### 4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS SEGUNDO A ESCOLA NÓRDICA DE UPPSALA

Na busca por entender se havia algum aspecto interno à natureza das firmas que promovia ou limitava seus processos de expansão e alocação de recursos, as idéias preconizadas por Edith Penrose (1962, p. 11-17) sugeriam que o crescimento da empresa estava intimamente associado com a aquisição incremental e evolutiva do conhecimento e acúmulo de experiências. Sob a perspectiva dos negócios internacionais, estas experiências dar-se-iam por meio da vivência direta por entre as culturas e meios de comercialização e produção no mercado externo.

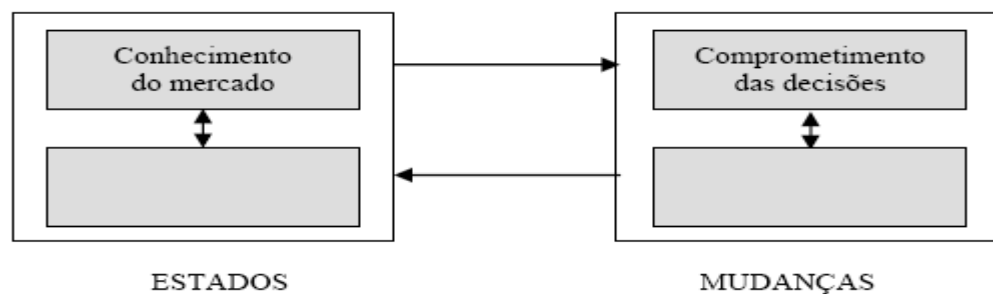
A partir da década de 70, sob influência dos trabalhos desenvolvidos por Penrose (1962) e Cyert e March (1963), nos quais destaca-se: a) a empresa como unidade de análise; b) o papel da aprendizagem organizacional; e c) o comportamento adaptativo ao longo do tempo, diversos foram os estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas, promovidos pela Universidade de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997). Dentre as contribuições desta Escola, posteriormente denominada Escola Nórdica de Negócios Internacionais, está a transferência do enfoque puramente econômico dos estudos de internacionalização, predominante à época, para a análise concomitante com teorias do comportamento organizacional.

O pressuposto central da escola nórdica de Uppsala consiste no juízo de que o processo de internacionalização das firmas ocorre de forma seqüencial e incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977), sendo este consequência do seu crescimento e saturação da demanda doméstica, aliados às incertezas e imperfeições das informações provenientes acerca do novo mercado. Dentre os estágios, destacar-se-iam atividades esporádicas de exportação, uso de representantes e agentes, estabelecimento de subsidiárias de vendas até implantação de unidades fabris no país hospedeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; VEIGA; ROCHA, 2001; HILAI; HEMAIS, 2001).

O mecanismo básico de internacionalização (figura 1 (4)) defende que, na medida em que o processo evolui por entre os estágios, há um maior comprometimento das empresas com a atividade internacional, representado pela efetividade da alocação dos recursos em um

nível tal de especialização que seria difícil serem aproveitados para outros fins (JOHANSON;VAHLNE, 1977, p. 27-28). O processo de internacionalização das firmas, sob o modelo seqüencial de Uppsala, considera o nível de experiência como critério determinante do padrão de expansão global, resultando em uma natureza menos arriscada nas atividades internacionais.

Neste mister, o conhecimento de mercado refere-se à identificação de oportunidades e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização, bem como aquisição de informações sobre o macro-ambiente do país de destino. Estas informações, representadas pelo conhecimento experiencial, poderiam apenas ser adquiridas por meio de vivências pessoais em mercados internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HILAI; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002).



**Figura 1:** (4) – O mecanismo básico de internacionalização: estados e mudanças.

**Fonte:** Johansone Vahlne (1977, p. 26), adaptado.

A escolha dos mercados “seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos” (VEIGA; ROCHA, 2001, p.2). A distância psíquica ou cultural pode ser definida como a comunhão dos fatores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistema educacional, elementos político-legais, nível de desenvolvimento industrial e outros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, HILAI; HEMAIS, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002). Na tentativa de capturar o construto “distância psíquica”, Klein e Roth (1990) destacaram 5 (cinco) aspectos, a saber: 1. Linguagem do país; 2. Práticas de negócios vigentes; 3. Ambiente econômico; 4. Sistema político-legal; e 5. Infra-estrutura de comunicação.

Dentre as linhas de pensamento que explicam processos de internacionalização das firmas sob o enfoque comportamental, o paradigma proposto pela Escola Nórdica de

Uppsala teria destacada aplicabilidade nas empresas brasileiras por estas estarem majoritariamente em seus estágios iniciais de expansão internacional, quando comparadas às decisões tomadas por empresas multinacionais já estabelecidas (VEIGA; ROCHA, 2001). Ademais, o modelo não poderia ser plenamente aplicado em indústrias altamente internacionalizadas, onde seriam minimizados pilares de distância psíquica e aprendizagem, estando estas nos estágios finais das estratégias internacionais (HEMAIS; HILAL, 2002, p. 26-29). Desta forma, três são as exceções para o modelo incremental do comprometimento como resposta ao aumento do conhecimento internacional sobre mercado, a saber (JOHANSON; VAHLNE, 1990): (1) quando as firmas dispõem de amplos recursos, gerando expectativas de passos largos no processo de internacionalização; (2) quando as condições do mercado são estáveis e o conhecimento relevante acerca desse mercado, pode, de forma homogênea, ser adquirido por outros meios que não a experiência; e (3) quando a firma conta com experiência considerável originada em negócios com condições similares, sendo possível generalizar tal experiência para mercados específicos.

O processo evolutivo do pensamento da Escola de Uppsala emerge no conceito de networks, a partir do momento em que a internacionalização não é vista apenas como uma expansão e transferência de atividades de produção e comercialização para o exterior, mas incorpora a exploração de redes de relacionamento potenciais por entre fronteiras (JOHANSON; MATTSON, 1988 apud HEMAIS; HILAL, 2002; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996). Sob este ponto de vista, o conceito dos negócios tem base em relacionamentos específicos com outros atores, externos às organizações. Os laços cognitivos e sociais entre tais atores coordenam e proporcionam a eficácia dos processos de internacionalização. Vale ressaltar que o padrão heterogêneo observado de oportunidades de entrada, impondo às organizações escolhas acerca de mercados e estratégias específicas, por vezes deliberadas, se afasta da concepção tradicional da escola, só sendo possível alcançar o desempenho superior por meio das networks, sejam estes estritamente de negócios ou pessoais (HILAI; HEMAIS, 2001). A análise e importância das networks foram também evidenciadas na sessão anterior, donde abordados vários conceitos que permitem perceber convergências entre *supply network* enquanto sistemas adaptativos complexos e a teoria de Uppsala, dado os princípios discutidos. Ademais, fazem parte da evolução da escola temas como o papel do empreendedor no processo de internacionalização da firma.

Embora as críticas não neguem a validade do modelo tampouco a aparente aplicabilidade na realidade brasileira, quanto aos princípios da aprendizagem impulsionadores da internacionalização, é ressaltado o caráter subjetivo e difícil mensuração do construto, o qual, por meio de tentativas e erros, dispõe um caráter reativo à firma que não partiria deliberadamente em busca de oportunidades. A própria noção de distância psíquica por vezes é sobrepujada pelas solicitações do mercado e outras variáveis determinadas pelo ambiente, não necessariamente internas à firma. A exemplo, nos processos de aquisição e fusão, onde a aprendizagem é fortemente influenciada por aculturações sistematizadas, é descartada a forma incremental com que as atividades são desenvolvidas sob os preceitos apregoados por Johanson e Vahlne (1977).

## 5 REFLEXÕES FINAIS

A internacionalização das firmas é um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base doméstica (GOULART; BRASIL; ARRUDA, 1996), sendo este um fenômeno antigo e amplamente estudado (CASSOL; ALPERSTEDT; LEITE, 2004). Contudo, ainda não é significativo o número de pesquisas em economias emergentes como a China, Índia, México ou Brasil, mesmo tais países apresentando um elevado potencial de internacionalização. O processo de expansão internacional das firmas vem então sendo explicado por teorias originadas em contextos econômico, político-governamentais e culturais diferentes da realidade encontrada pelas organizações locais, mas que percebem balizada aplicabilidade e ajuste em seus conceitos.

Por outro lado, é limitado o número de pesquisas acerca de como supply networks são criadas e implementadas, especialmente em operações internacionais, bem como que características nos países os deixariam mais propensos a fazer uso dessa estratégia em momentos de expansão externa das organizações. Emerge, portanto significativa contribuição deste ensaio, no sentido de auxiliar o entendimento dos construtos e de despertar para a importância de estudos empíricos que validem a proposta apresentada neste ensaio acerca do comportamento das SN's enquanto sistemas adaptativos complexos em operações

internacionais. Conforme visto nas sessões anteriores, especialmente processos de internacionalização no Brasil e o modelo seqüencial de expansão internacional apregoado pela Escola de Uppsala, é possível inferir que os conceitos de alianças estratégicas e supply networks enquanto sistemas adaptativos complexos estão intimamente relacionados com o paradigma comportamental da aprendizagem e auto-adaptação em operações no mercado externo, bastante presente no país. Os estágios iniciais de internacionalização percebidos no Brasil transmitem o nítido entendimento de quão dependente são as operações de exportação de parceiros de excelência nos mercados alvo e o quão compartilhadas estão as atividades da cadeia de valor das organizações. Por essa razão, aspectos de compartilhamento, aprendizagem e emergência das contingências, sob a perspectiva da cadeia de suprimentos e networks permite que o arcabouço conceitual para explicar o comportamento de SN's enquanto Sistemas Adaptativos Complexos em processos de internacionalização, enfatizando a realidade do Brasil, seja facultado por meio da Teoria de Uppsala.

Nada obstante, não é possível assegurar que os princípios da aprendizagem como impulsionadores da internacionalização sejam plenamente aplicáveis na seleção dos parceiros se comprometimento com o mercado, tampouco que a SN apenas seja realidade para empresas que operam em indústrias pouco internacionalizadas, tal qual o link apresentado com a teoria de Uppsala. Por fim, redes de relacionamento entre parceiros internacionais, modo exportação em indústrias emergentes, auto-adaptação, confiança e comprometimento representados pelas alianças estratégicas e *supply networks* foram as prerrogativas presentes em todo o ensaio, entretanto, os conceitos de longe não se esgotam por aqui.

## 6 REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Rio de Janeiro, **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.

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

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



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

\_\_\_\_\_. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

BROUTHERS, Lance E.; NAKOS, George. The Role of Systematic International Selection on Small Firms' Export Performance. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 363-381, Oct. 2005.

CASSOL, Graciella M.; ALPERSTEDT, Graziela D.; LEITE, André Luís da Silva. Aspectos Restritivos à Exportação: um Estudo Exploratório em Três Setores da Economia. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

CHOI, T; DOOLEY, K.; RUNGTUSANATHAM, M. Supply Networks and Complex Adaptive Systems. **Journal of Operations Management**, 2001, v. 19, n. 3.

CLEGG, Stewart Theorizing "Globalization" **Sociologically for Management**. **Gestão.Org**, v. 1, n. 1, jan./jun. 2003.

CYERT, R.; MARCH, J. A Behavioral Theory of the Firm. New York: Prentice Hall, 1963.  
DIAS, Reinaldo. Globalização e Blocos Econômicos Regionais. In: DIAS, Reinaldo; RODRIGUES, Waldemar; (orgs.). **Comércio Exterior: teoria e gestão**. São Paulo: Atlas, 2004.

DHANARAJ, Charles; BEAMISH, Paul 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. Internationalizing Porter's Diamond. **Management International Review**, v. 33, n. 2, Second Quarter 1993.

ELLRAM, Lisa M. Patterns in International Alliances. **Journal of Business Logistics**, v. 13, n. 1, p. 1-25, 1992.

FAHY, John. Resources and Global Competitive Advantage: A Study of the Automotive Components Industry in Ireland. **Irish Marketing Review**, v. 10, n. 2, 1998a.

\_\_\_\_\_. The Role of Resources in Global Competition. In: HOOLEY, Graham; LOVERIDGE, Ray; WILSON, David (orgs.). **Internationalization: Process, Context and Markets**. New York: MacMillan Press, p. 122-135. 1998b.

FISHER, M. What is the right supply chain for your product? **Harvard Business Review**, Mar./Apr. p. 105-116, 1997.

FRANCISCO, João Manuel Saveia Daniel. Internacionalização para um Mercado Culturalmente Próximo mas em Guerra: a Odebrecht em Angola. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

- GRANT, Robert M. A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n.3, p. 114-135, Spring, 1991.
- GOULART, L.; BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HARLAND, Christine M. ; LAMMING, Richard C.; ZHENG, Jurong; JOHNSEN, Thomas E. A taxonomy of supply networks. **Journal of Supply Chain Management**, v. 37, n. 4, p. 21-27, Fall 2001.
- HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela da. A Internacionalização das Empresas Brasileiras: **Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Thomson: São Paulo, 2001.
- HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.
- IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. Temas para o Comércio Exterior Brasileiro na Atualidade. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial**, p. 1-29. ago. 2005.
- \_\_\_\_\_. O Comércio Exterior do Brasil em 2005. **Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial**, p. 1-30, mar. 2006.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.
- JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik. 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, 1997.
- KEEGAN, W. **Marketing Global**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of Export Channel Structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment an Marketing Strategy Adaptation. **European Journal of Marketing**, v. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.

LAMBERT, D. L.; COOPER, M. C. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, v. 29, p. 65-83, 2000.

LEITE, M. S. A.; BORNIA, A. C.; COELHO, C. C. S. R. Os conceitos de dialógica e sistema adaptativo complexo (SAC) aplicados à cadeia de suprimento: uma contribuição da ciência da complexidade. **Revista Pesquisa e Desenvolvimento Engenharia de Produção**, n. 3, p. 27-42, out. 2004

LEVITT, Theodore. The Globalization of Markets. **Harvard Business Review**. May./june, 1983.

McCUTCHEON, D., STUART, F.I. Issues in the choice of supplier alliance partners. **Journal of Operations Management**, 2000, v. 18, p.279-301.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br> >. Acesso em: 19 jan. 2006 e 3 fev. 2006.

MORGAN, R. M., HUNT, S. D. The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, 1994.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, May./June, p. 79-91, 1990.

PENG, Mike. The Resource-based View and International Business. **Journal of Marketing**, v. 27, p. 803-829, 2001.

PENROSE, Edith. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Aguilar, 1962.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-188, 1993.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho Superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989a.

\_\_\_\_\_. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989b.

ROCHA, Ângela; CHRISTENSEN, Carl H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, Ângela da. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry Mode Choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1, p. 1-18, Winter 2004.

VEIGA, Luís Felipe Agapito; ROCHA, Ângela. Escolha de mercados externos, distância cultural e comprometimento: estudo de casos de grandes empresas brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., **Anais...**, Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, p. 191-207, 1966.

\_\_\_\_\_. **The product cycle hypothesis in a new international environment**. Bulletin, p. 255-267, 1979.

WANG, Yue; NICHOLAS, Stephen. Knowledge Transfer, Knowledge Replication, and Learning in Non-equity Alliances: operating contractual joint ventures in China. **Management International Review**, v. 45, n. 1, 2005.

WERNERFELT, B. A Resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v.5, p. 171-180, 1984.

WILD, John J.; WILD, Kenneth L. HAN, Jerry C. Y. **International Business**. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.

WHITELOCK, Jeryl. Theories of internationalization and their impact on market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4/5, p. 342-347, 2002.