



**MODELO DE UPPSALA: A NECESSÁRIA “REVISITA” AO MODELO E SUA  
CONTRIBUIÇÃO À INTERNACIONALIZAÇÃO DA FIRMA.**

**MODELO DE UPPSALA: LA "REVISITA" REQUERIDA PARA EL MODELO Y SU  
CONTRIBUCIÓN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.**

**UPPSALA MODEL: THE REQUIRED REVISIT TO THE MODEL AND ITS CONTRIBUTION TO  
THE INTERNATIONALIZATION OF THE FIRM.**

**Ednaldo Soares, MSc**

Universidade Federal da Bahia/Brazil

[edso507779@gmail.com](mailto:edso507779@gmail.com)

**RESUMO**

Trata-se de um estudo exploratório-bibliográfico focado em dois trabalhos dos pesquisadores Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne relativos ao Modelo de Uppsala: (1) “*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*”, por meio do qual o modelo de internacionalização da firma foi divulgado; (2) e “*The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*”, que divulgou a “revisita” ao modelo. Ao tomar como exemplo esses dois estudos complementares sobre a internacionalização da firma, este artigo tem o objetivo de ressaltar que teorias, no caso particular as relacionadas com a gestão das organizações, precisam ser “revisitadas” quando suas “verdades” são empiricamente questionadas. Faz-se o ressaltado chamando a atenção para afirmações de pesquisadores que evidenciam a atual incompletude de algumas teorias tradicionais, por elas não mais preencherem completamente as novas realidades. E ao final, observa-se que essas “revisitas” se traduzem em ganhos e enriquecimento de saber.

**Palavras-chave:** Teorias “revisitadas”; Modelo de Uppsala; Modelo de Uppsala “revisitado”; Internacionalização da firma.

**RESUMEN**

Se trata de un estudio exploratorio centrado en dos estudios de los investigadores Jan Johanson y Jan-Erik Vahlne sobre el Modelo de Uppsala: (1) “*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*”, en el que se dio a conocer el modelo de internacionalización de la empresa, (2) y “*The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*”, que dio a conocer un “volver” al modelo. Tomando el ejemplo de estos dos estudios complementarios sobre la internacionalización de la empresa, este artículo pretende mostrar que las teorías, en el caso particular las relacionadas con la gestión de las organizaciones, tienen que ser “revisited” cuando sus “verdades” son desafiadas empíricamente. El punto culminante se hace llamando la atención a las demandas de los investigadores que muestran el carácter incompleto actual de algunas teorías tradicionales, porque ya no cumplen plenamente las nuevas realidades. Y al final, se observa que tales “revisitas” se traducen en el aumento y enriquecimiento del conocimiento.

**Palabras clave:** Teorías “revisadas”; el Modelo de Uppsala; Uppsala Model “revisited”; Internacionalización de la empresa.

**ABSTRACT**

This paper stems from an exploratory-bibliographic study focused on the Uppsala Model backed upon two of Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne’s studies: (1) “*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*” that made the model to the internationalization of the firm publicly known; (2) and “*The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*” which made the revisit to the model

known. By taking as an example both complementary studies about the internationalization of the firm, this paper aims at emphasizing that theories, particularly those related to organizational management, must be revisited when their “truths” are empirically questioned. The highlight is done by drawing attention to the claims of researchers that show the current incompleteness of some traditional theories, which no longer fully meet the new realities. Finally, it is observed that such revisits are translated into knowledge gains and enrichment.

**Key words:** Revisited theories; Uppsala Model; Uppsala Model revisited; Internationalization of the firm.

## **1 INTRODUÇÃO**

No âmbito de estudos nos diferentes campos do saber, algumas teorias e práticas têm sido “revisitadas”, ora por seus criadores, ora por estudiosos nelas interessados. Isso ocorre motivado pela falta de consenso quanto aos fundamentos ou características-base das teorias, ou por razões que acrescentam ou combinam algo à visão original dos alicerces teóricos. Como exemplo de “revisitas” a algumas teorias, tem-se: o Marxismo “revisitado” por Greaves e outros (2007); o Contextualismo por Zomorrodian (2007); a teoria sócio-cultural por Rezaee (2011); a teoria da motivação e aprendizagem por McInerney e Etten (2004); a teoria da gestão por Koontz (1980); o Modelo de Uppsala por Johanson e Vahlne (2009) etc.

Teorias, aparentemente, também precisam ser “revisitadas” pelo fato de que, na prática, nem sempre elas se traduzem em sucesso (KEARNS, 2003). Demais, certas “revisitas” enriquecem as teorias originais, agregando-lhes combinações promotoras de novas visões/opções. Como exemplo de agregação enriquecedora, tem-se a “revisita” às teorias X e Y de McGregor (2006) feita por Matthew Steward (2011), da qual surgiram as teorias U e T, que, combinadas com as X e Y, deram uma nova visão de opções executivas para mudanças promotoras de resultados.

Além de resultar em novas observações confrontantes das características ou bases originais das teorias, a “revisita” pode também significar uma releitura contextualizada ou mesmo uma revisão dos alicerces da teoria em questão, motivada por mudanças nas práticas negociais e avanços teóricos (JOHANSON; VAHLNE, 2009), ou pela dinâmica espaço-temporal que pode passar a exigir dela adequação a um novo ambiente, visto no caso do Modelo de Uppsala como uma rede de relacionamentos diferente do mercado neoclássico formado por clientes e fornecedores independentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Assim, este artigo resulta de uma pesquisa focada em dois trabalhos (adiante mencionados) de Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne relativos ao Modelo de Uppsala para a internacionalização da empresa. E, ao tomar como exemplo ambos os estudos, que são complementares, objetivou-se ressaltar que teorias, em particular as relacionadas com a gestão das organizações, precisam ser “revisitadas” quando suas “verdades” são empiricamente questionadas. Faz-se o ressaltado chamando a atenção para afirmações de pesquisadores, em que se evidencia a atual incompletude de algumas teorias tradicionais, por elas não mais preencherem completamente as novas realidades. E ao final, observa-se que essas “revisitas” se traduzem em ganhos e enriquecimento de saber.

## **2 OBJETIVO DA PESQUISA E ASPECTOS METODOLÓGICOS**

Johanson e Vahlne são os criadores de um modelo de internacionalização da firma, denominado Modelo de Uppsala - resultado de pesquisa efetuada na Universidade de Uppsala (Suécia), tendo como base de dados o processo de internacionalização de quatro empresas suecas do ramo de engenharia. O modelo foi divulgado, em

1977, por meio do estudo intitulado “*The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*”. No entanto, várias críticas foram feitas ao seu fundamento básico – o gradualismo, ou conjunto de decisões incrementais tomadas por uma empresa, relativas ao seu processo de internacionalização. Aparentemente, foi após o surgimento das críticas ao modelo que os autores decidiram “revisitá-lo”. Trinta e dois anos após a divulgação, isto é, em 2009, o resultado da “revisita” ao modelo original foi publicado sob o título “*The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*”. Este estudo, conforme menção anterior lastreia-se nesses dois trabalhos.

Tem-se discutido muito sobre o Modelo de Uppsala. Este, porém, não é o principal objetivo deste estudo. Mais do que no relato histórico que aqui se faz acerca do modelo, é na ênfase dada à necessidade de “revisitar” a teoria, a fim de verificar sua conformidade com o ambiente atual e evitar obsolescência, que reside a validade desta pesquisa e, nesse sentido, procura-se contribuir para o preenchimento de uma aparente lacuna. Com intento contributivo, faz-se uma correlação entre o Modelo de Uppsala original e o “revisitado”, ao tempo em que se dialoga com diversos autores a esse mesmo respeito, levantando concordâncias e críticas ao modelo.

Sendo assim, reitera-se, que, ao tomar como exemplo o Modelo de Uppsala, o objetivo deste trabalho é mais o de ressaltar o fato de que teorias ou práticas, principalmente as relacionadas com a gestão das organizações, precisam ser “revisitadas” quando suas “verdades” são empiricamente questionadas; mesmo porque se diz que “verdades absolutas” inexistem. Demais, o referido ressalte se faz pela evocação de afirmações de pesquisadores em que se evidencia o estado de incompletude de algumas teorias, por elas não mais satisfazerem completamente as novas realidades. Por exemplo: a afirmação de que algumas teorias relacionadas com a internacionalização da empresa - Teoria da Internalização, Teoria dos Custos de Transação e Paradigma Eclético - não mais explicam satisfatoriamente o referido fenômeno de inserção global. E isso acontece porque o comportamento das empresas mudou, logo, as teorias que tentam explicar o fenômeno também precisam mudar. Surge daí a necessidade de se remoldurar a(s) teoria(s) da internacionalização da empresa (AXINN; MATTHYSSENS, 2001). Em geral, essas “revisitas” traduzem-se em enriquecimento e ganhos de saber. Isso porque “revisitar” é fazer ciência, visto que ciência é um modo de se obter conhecimento baseado em evidência empírica, tendo como propósito final entender melhor o mundo (BRINKERHOFF et al., 1995).

Trata-se esta, portanto, de uma pesquisa exploratório-bibliográfica, na qual se faz um relato histórico sobre o Modelo de Uppsala, de sua concepção original à atual. E, visando o cumprimento do desiderato, dividiu-se o artigo em quatro partes: (1) esta introdução, na qual também se explicita o objetivo e os aspectos metodológicos do trabalho; (2) relato histórico (subdividido) sobre o Modelo de Uppsala, em que se apontam características do modelo e outras constatações empíricas de suas características, as críticas ao modelo e os avanços ou ganhos resultantes da “revisita”; (3) os comentários finais apontando, inclusive as limitações do estudo; (4) e as referências utilizadas na pesquisa.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão apresentadas as características do modelo de Uppsala, defesas ou concordâncias com o modelo, ou seja, a constatação de suas características por outros pesquisadores, as críticas a esse e, por fim, a “revisita” ao modelo e o que dela resultou.

#### 3.1 Modelo de Uppsala: características originais

O modelo de Uppsala tem sua base assentada nas decisões da firma ligadas ao seu comprometimento com os mercados e no conhecimento próprio de suas atividades cotidianas e dos mercados-alvo. Comprometimento sendo entendido como a quantidade de recursos e o grau de interesse que a firma tem com relação a determinado mercado, no qual pretende se inserir (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Ao analisar a internacionalização de quatro empresas escandinavas do ramo de engenharia – Atlas Copco, Facit, Sandvik e Volvo –, tendo anteriormente analisado a expansão global de uma empresa do ramo farmacêutico – a Pharmacia –, Johanson e Vahlne (1977) constataram que os processos de internacionalização dessas firmas aconteceram de modo incremental, mas sem definir o grau de rigidez no desenrolar do comportamento. Daí, a impossibilidade de se estabelecer uma espécie de padrão. Verificaram também que a questão relacionada com as etapas incrementais advinha do aprendizado adquirido pelas empresas de como se relacionarem com os mercados externos para os quais pretendiam e passaram a exportar, ou até para onde transferiram a produção, comprometendo-se com o(s) novo(s) mercado(s).

Esses autores ligaram o mecanismo básico da internacionalização previsto no modelo – gradualismo ou processo incremental - a aspectos circunstanciais (“*state aspects*”) e mutáveis (“*change aspects*”) envolvidos no processo. Os primeiros aspectos são os conhecimentos das operações e dos mercados estrangeiros (“*market knowledge*”) e os recursos comprometidos com os mercados externos (“*market commitment*”). Os aspectos mutáveis referem-se às decisões para comprometer recursos e o desempenho das atividades correntes do negócio da empresa. Os primeiros aspectos influenciam os segundos que, por seu turno, influenciam os primeiros (JOHANSON; VALHNE, 1977).

Originalmente, o Modelo de Uppsala evidenciava algumas características determinantes para o desenvolvimento do processo de internacionalização da firma, com as quais outros pesquisadores concordam ou comprovaram, tais como:

- a) a empresa se internacionaliza mediante processo lastreado na aprendizagem sobre os mercados estrangeiros (TREVISAN, 2008) e através de comprometimentos crescentes com esses mercados (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005), sendo a falta de conhecimento um empecilho à internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977);
- b) a empresa escolhe os novos mercados de modo sequencial e de acordo com a percepção de proximidade deles com o seu mercado doméstico (FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005); e
- c) a utilização de uma abordagem evolutiva no processo de internacionalização reduz os riscos da empresa (JOHANSON; VALHNE, 1977; HANSSON et al., 2004).

De acordo com o Modelo de Uppsala, os estágios ou cadeia de estabelecimento (“*establishment chain*”) desse aprendizado começam a partir de exportações esporádicas (“*no regular export*”), progredindo para exportações mais frequentes intermediadas por agentes ou representantes independentes (“*independent representatives*”), que procuram compradores externos para os produtos das empresas por eles representadas. Num terceiro estágio, a empresa exportadora abre seu(s) próprio(s) escritório(s) comercial(s) (“*sales subsidiary*”) em um ou em vários países estrangeiros. E a última etapa - “*production*” - do processo incremental, nem sempre utilizada por todas as exportadoras, mas apenas por um número limitado delas, fica determinada quando a empresa decide implantar unidade(s) produtiva(s) em outro(s) país(s) (JOHANSON; VALHNE, 1977).

### **3.2 Modelo de Uppsala: distância psíquica e outras constatações empíricas de suas características**

Outros pesquisadores confirmaram as características do Modelo de Uppsala. Por exemplo, Larimo (2003), que, ao estudar o processo de internacionalização de duas empresas finlandesas, apontou uma sequência semelhante à verificada por Johanson e Vahlne no desenvolvimento desse processo e sintetizou-a da seguinte forma: em primeiro lugar, as empresas adquirem experiência no mercado doméstico antes de partirem em busca de mercados externos; as empresas iniciam operações internacionais com países mais próximos do ponto de vista cultural e geográfico para, em passos subsequentes, destinarem suas operações externas para países cultural e geograficamente mais distantes; as empresas passam a fazer, primeiramente, uso de exportação tradicional para, em seguida, se movimentarem de forma gradual por meio do uso de outros modos operacionais mais intensos e exigentes, como o estabelecimento de subsidiárias de vendas (LARIMO, 2003).

Ainda, segundo Larimo (2003), é possível para uma empresa começar suas vendas externas a partir de exportações esporádicas e então evoluir para exportações regulares. Esta é uma constatação verificada anteriormente pelos autores do Modelo de Uppsala, segundo a qual o processo de internacionalização (conforme menção anterior) é entendido como uma via de investimentos incrementais a influenciar a decisão da empresa voltada à própria internacionalização, cujo curso pode partir do agenciamento internacional para, em seguida, o exercício direto da atividade exportadora e desta prosseguir, podendo até chegar ao estabelecimento de subsidiárias no exterior, visando à: ampliação de canais de exportação; produção menos refinada; e montagem simplificada, além de outros passos envolvendo integração plena com base no crescimento do mercado e capacidade para aprender com e nos novos mercados (LARIMO, 2003).

Corroboram com esse ponto Chiao e Yang (2011), consoante a conclusão idêntica a que chegaram a respeito da sigmóide proposta por vários pesquisadores para definir a relação entre internacionalização e o desempenho da empresa. O percurso da sigmóide é dividido em quatro estágios (“*preliminary stage*”, “*early stage*”, “*mid-stage*” e “*late stage*”) caracterizados pela alternância na inclinação da curva (positiva-negativa-positiva-negativa, nessa sequência a partir do primeiro estágio, devido a fatores que ocorrem em cada um deles). Os dois autores concluíram que, em economias de industrialização recente (EIRs), empresas internacionalizadas cedo cobrem apenas os dois primeiros estágios da sigmóide, os quais traduzem, respectivamente, a exportação indireta (estágio 1 - parte da curva em que a inclinação é positiva devido aos benefícios inerentes à exportação indireta) e exportação direta (estágio 2 - inclinação negativa da curva, em consequência dos custos de: comunicação e coordenação da exportação direta; sujeição à suscetibilidade, por ser a firma uma estrangeira atuando em mercados externos - “*liability of foreignness*”; aprendizagem inicial sobre custos de investimentos

diretos no exterior - IDE; insuficientes economias de escala; e elevação dos custos devido à mudança no modo de internacionalização).

Valorizada no processo de internacionalização, a distância psíquica, que, segundo Johanson e Vahlne (1977), é o conjunto de fatores que dificultam o entendimento dos mercados estrangeiros, mas ao mesmo tempo possibilitam indicar menor ou maior proximidade entre os mercados externos e o mercado doméstico, é ressaltada pela versão original do Modelo de Uppsala em vários aspectos: culturais; proximidade geográfica entre o país exportador e o importador; religiosos; comércio pré-existente; linguísticos; relações diplomáticas; origem da população; herança de colonização etc. Todos estes fatores respaldam a escolha de países compradores ou do destino para onde transferir a produção, enquanto que menores distâncias favorecem as decisões. Todavia, segundo Hemais e Hilal (2004), o desconhecimento de outros mercados pela falta de informação pode instaurar a internacionalização gradual da empresa para mercados “distantes”. Aqui se tem uma primeira divergência ou leve discordância do Modelo de Uppsala; outras serão mencionadas no próximo tópico.

Essa distância, de acordo com Ghemawat (2001), tem quatro dimensões: (1) cultural; (2) administrativa; (3) geográfica; e (4) econômica (CAGE). A falta de apurada avaliação dessas dimensões pode custar o insucesso da entrada da empresa em um mercado externo específico (GHEMAWAT, 2001). Isso porque, conforme prevê o Modelo de Uppsala, exportações para países psicologicamente próximos garantem mais o sucesso da expansão global da empresa.

Contrariando os defensores do esmaecimento da importância da distância psíquica para o processo de internacionalização da empresa devido ao fenômeno da globalização, Ghemawat (2001, p. 138, tradução nossa) se posiciona enfaticamente a seu favor:

Muito tem sido dito acerca da morte da distância nos últimos anos. Argumenta-se que tecnologias da informação e, em particular, comunicações globais estão fazendo o mundo encolher, tornando-o um lugar pequeno e relativamente homogêneo. Todavia, no que diz respeito a negócios, isto não é apenas uma suposição incorreta, mas perigosa. Distância ainda significa muito, e as empresas precisam, explicita e radicalmente, se preocupar com ela quando tomam decisões relacionadas com expansão global.

Reforçando esse argumento, ao se referir ao modelo “diamante” proposto por Porter como meio determinante de vantagem local, Kuo e Fang (2009) mencionam a “coisa local” (“*local thing*”, conforme a própria colocação de Porter) como sendo fator de suma importância para a empresa competir globalmente. E chamam a atenção para a idêntica importância da qual a distância psíquica é detentora, ou seja, se a localização do país anfitrião ainda é significativa, do mesmo modo é a distância entre o país de origem da empresa e o país anfitrião (mercado externo) para o processo de internacionalização da firma (KUO; FANG, 2009).

Ainda com relação à distância psíquica, Chiao e Yang (2011) informam que a exportação para uma variedade de mercados gera vários benefícios para a firma e um deles é a possibilidade da empresa aumentar o escopo de seus mercados, ajudando-a a atingir economias de escala para seus produtos. Isso acontece quando a empresa passa a focar segmentos de clientes semelhantes em vários países. De acordo com esses autores, por meio dessa postura, a empresa pode alavancar suas experiências internacionais de um mercado para outro, quando esses são econômica e culturalmente semelhantes.

Complementando dados sobre a concordância parcial ou total de outros estudiosos das características do Modelo de Uppsala ou Escola Nórdica, vale destacar as seguintes informações relativas à internacionalização de

empresas norte-americanas e chinesas. Com relação às primeiras, de acordo com Rowden (2001), algumas delas se inserem globalmente seguindo um processo incremental a partir da importação indireta, podendo chegar em alguns casos a se tornarem empresas transnacionais. Outras queimam estágios (“*leapfrogging*”) por entenderem que para se manterem competitivas, as empresas precisam buscar no exterior não apenas mercados potenciais, mas também fonte de mão de obra e de matéria prima de alta qualidade, porém, mais baratas (ROWDEN, 2001). Nessa hipótese, o processo de internacionalização da firma se distancia do previsto no Modelo de Uppsala.

Com relação às empresas chinesas, a *Touwai China Newsletter* (2006) informa que o modo mais eficiente utilizado pelas empresas chinesas para se internacionalizarem tem sido o acesso a redes (“*networks*”) estrangeiras de distribuição e vendas, sendo essa a via utilizada principalmente pelas fabricantes de produtos de alta tecnologia, detentoras de patentes chinesas, que exportam para os Estados Unidos. Nesse caso, o processo de inserção global da empresa foge das características originais do Modelo de Uppsala.

### **5.3 Críticas e discordâncias do Modelo de Uppsala**

Apesar das constatações empíricas do Modelo de Uppsala quanto ao modo incremental seguido no decorrer do processo de internacionalização das empresas analisadas por seus autores e de outras analisadas por diferentes pesquisadores, desde a sua criação o Modelo de Uppsala tem sido alvo de várias críticas. Segundo Rezende (2004), algumas dessas críticas apontam trajetórias de internacionalização não condizentes com a visão do gradualismo, as quais têm sido utilizadas com sucesso por empresas para se inserir em mercados estrangeiros. Outras críticas, ainda de acordo com Rezende (2004), se referem à obsolescência do modelo, dado ter ele sido elaborado em uma época diferente da atual (naquela o ambiente competitivo era menos turbulento), ou ainda enfatizam a limitação do modelo ao contexto sueco, fato que explica mal a internacionalização de algumas empresas de outros países.

Analogamente, ao comparar os dados da internacionalização de firmas do setor de Internet com alguns elementos básicos do Modelo de Uppsala (1977), Forsgren e Hagström (2005, p. 1, tradução nossa) chegaram às seguintes conclusões:

Em primeiro lugar, o comportamento incremental não parece ser de maior importância para as empresas do ramo de Internet, pelo menos não em comparação com fatores relacionados à vantagem de primeiro movimento<sup>1</sup> ou ao comportamento de se seguir o rebanho. Em segundo, outros elementos essenciais mais do que os incluídos no Modelo de Uppsala parecem influenciar mais profundamente as empresas estudadas, fazendo com que se inserissem externamente mais rápido do que o previsto pelo modelo. Em terceiro, relacionado com a última questão, observou-se entre as empresas a existência de uma estratégia de internacionalização explícita e ativa não completamente alinhada com o comportamento reativo e adaptável da empresa, conforme prevê o Modelo de Uppsala. Em quarto, nossa análise das empresas do ramo de Internet também indica que as implicações gerenciais do Modelo de Uppsala talvez sejam mais pertinentes do que foi originalmente expresso.

De acordo com Rezende (2002), a questão relacionada com o gradualismo é controversa. Sendo assim, ele faz uma proposição aparentemente paradoxal, pela qual se deve considerar a existência de uma simultaneidade nos processos de internacionalização, ou seja, sendo esses graduais e descontínuos ao mesmo tempo. Ora, enquanto o Modelo de Uppsala enfatizava o gradualismo no processo de inserção global da empresa, outros pesquisadores (BENITO; WELCH, 1997; REZENDE, 2002; FORSGREN; HAGSTRÖM, 2005) apontavam a internacionalização da firma como sendo um processo de ocorrência descontínua ou, conforme

Petersen e Welch (2002), uma combinação de modos, que podem não estar relacionados, ou estar segmentados, ou ser complementares, ou ainda ser competidores entre si.

Complementando esses argumentos críticos, no caso da não adoção de modelo evolutivo neoclássico de internacionalização a exemplo do Modelo de Uppsala, cabe também lembrar, que, de acordo com Scarborough e outros (2008), algumas empresas norte-americanas se inserem no mercado internacional valendo-se de uma ou mais das seguintes estratégias (não necessariamente em ordem sequencial): exportação intermediada ou indireta; exportação direta; escambo (“*bartering*” e “*countertrading*”); licenciamento (“*foreign licensing*”); sistema de franquias (“*franchising*”); formação de “*joint ventures*”; e/ou abertura de estabelecimento(s) no exterior.

#### **5.4 Modelo de Uppsala “Revisitado”: enriquecimento e ganhos práticos e teóricos**

Referindo-se ao Modelo de Uppsala original, Johanson e Vahlne (2009) admitiram ter negligenciado aspectos que estudos mais recentes têm enfatizado. É o caso da pouca ou nenhuma atenção dada às estratégias baseadas em custo ou em diferenciação. As primeiras, de acordo com Aulakh (2000), melhoram e intensificam o desempenho da atividade exportadora nos mercados de países desenvolvidos, enquanto que as estratégias envolvendo diferenciação melhoram o mesmo desempenho em países em desenvolvimento.

Muito embora se tenha verificado a quebra/salto (celeridade interrompendo o gradualismo – “*leapfrogging*”) nos processos de internacionalização de firmas, somente após o surgimento das críticas ao modelo é que ambos os autores tomaram a decisão de “revisitá-lo”. Isso ocorreu em 2009, com a atenção voltada às considerações divergentes, das quais algumas delas foram devidamente apropriadas. É o caso da abordagem acerca da relevância do papel das redes (“*networks*”) no processo de internacionalização da empresa. Ou seja, o quanto as relações de rede impactam a escolha do mercado externo e o modo de como inserir-se nele.

Esse novo olhar sobre a internacionalização da empresa reforça a visão pós-crítica tida por Johanson e Mattsson (1988), segundo a qual o relacionamento com fornecedores, mercado e clientes teve sua importância ressaltada enquanto um estímulo promotor da inserção global da empresa.

Por um lado, segundo a contemporânea concepção do Modelo de Uppsala, o relacionamento em rede tornou-se importante para o processo de internacionalização da firma. Dele resulta a acumulação de conhecimento, construção de confiança e maior comprometimento. Desse modo, agora o modelo admite que o sucesso da internacionalização exige comprometimento recíproco entre a empresa e suas contrapartes. Demais, para os autores do modelo, hoje em dia a entrada em mercados externos não deve ser analisada como uma decisão sobre o modo de inserção, mas como um processo de construção de posicionamento em uma rede pertencente a um mercado externo.

Por outro, a partir da compreensão de que parceiros de relacionamento são indiretamente fontes relevantes de informação negocial sobre seus próprios parceiros e sobre atores mais distantes na rede, atualmente Johanson e Vahlne (2009) veem a empresa como uma entidade de negócio voltada, primeiramente, para atividades de troca, sendo esta um aspecto que distingue a empresa mais do que a produção. Até porque o valor da produção é entendido como advento oriundo da troca.

Destarte, Johanson e Vahlne (2009) passaram a admitir que o sucesso da empresa requer que ela esteja inserida em uma ou mais redes (“*networks*”), uma vez que o ambiente empresarial compõe-se de redes e isso implica aprendizagem, construção de confiança, desenvolvimento de comprometimento, identificação e

exploração de oportunidades.

Seguindo essa linha, Barbosa e outros (2005) propõem que a perspectiva de relacionamentos em rede (“*networks*”) seja uma base para o desenvolvimento teórico sobre a inserção global de pequenas e médias empresas.

No que respeita à aprendizagem, ela passa a ser vista como um fator capaz de tornar possível o desenvolvimento de operações internacionais. Todavia, cabe lembrar que um dos pontos constantes do modelo de Uppsala original e que foi mantido concerne ao conhecimento experiencial, visto que seus autores mantêm o entendimento de que a experiência adquirida no país de origem sobre o negócio em si (incluindo as necessidades e gostos dos clientes), aliada à aprendizagem experiencial sobre o mesmo negócio, adquirida em país(s) estrangeiro(s), é essencial para o sucesso da internacionalização da empresa, bem como a fortalece para enfrentar rivais no mercado doméstico, principalmente os concorrentes forâneos; até porque esses carregam o ônus de serem estrangeiros (“*liability of foreignness*”). Desse modo, a aprendizagem experiencial passa a ser vista como um fator capaz de tornar possível o desenvolvimento de operações internacionais, apesar das críticas acerca do exagero que alguns pesquisadores relacionam a seu respeito.

O modelo original, do ponto de vista empírico, foi criticado e não poderia ser diferente, até porque, conforme menção anterior, o então ambiente competitivo internacional era menos turbulento que o atual (REZENDE, 2004). Demais, o conhecimento experiencial é enfaticamente apontado por Blomstermo e Sharma (apud REZENDE, 2006) como alicerce para a empresa decidir se internacionalizar.

## **6 COMENTÁRIOS FINAIS**

Considerando as racionabilidades apontadas sobre o Modelo de Uppsala, observa-se que o modelo evoluiu ao acatar outras considerações, tidas empiricamente como importantes para a internacionalização da firma, a exemplo da que diz respeito à participação da empresa em redes (“*networks*”), com atores engajados em uma variedade de relações interligadas, ou que se relacionam com o empreendedorismo internacional. Sendo assim, agora a internacionalização da firma é vista como o resultado de ações da empresa para fortalecer sua posição nas redes, isto é, para melhorar e proteger a posição da empresa no mercado. A aprendizagem e o comprometimento da empresa sobre e com os mercados externos, por seu turno, estão fortemente relacionados com a identificação e a exploração de oportunidades, ou seja, com a exploração de nichos de negócios. Em síntese, é possível dizer que atualmente o ônus passível de ser carregado pela empresa internacionalizada não seja mais o de ser uma estrangeira (“*liability of foreignness*”), mas o de não estar engajada em redes (“*liability of outsidership*”) que lhe permitam a exploração de oportunidades. E isso se tornou a raiz da incerteza mais do que a distância psíquica antes representava (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Deve-se, contudo, salientar que o relacionamento em rede não suprime a importância da distância psíquica, haja vista a constatação de que quanto maior é essa distância, tanto mais difícil também é a construção de novos relacionamentos.

Enfim, o que se pretende ressaltar neste artigo é que se não houvesse a decisão dos criadores do Modelo de Uppsala de “revisitá-lo”, possivelmente o conhecimento relativo à internacionalização da firma não teria obtido os ganhos anteriormente apontados, advindos da “revisita”. E isso se deve à constatação a que chegaram esses autores, isto é, que o modelo original não mais explicava completamente a nova realidade relativa ao

processo de internacionalização da firma porque seu comportamento atual é diferente do anteriormente observado. Ora, se o comportamento da empresa mudou, a teoria que busca explicar fenômenos resultantes do novo comportamento também precisa voltar-lhe a atenção e, conseqüentemente, atualizar suas observações.

A “revisita” deveu-se às críticas feitas ao modelo, mas também devido à decisão de se verificar se ele continuava atual, isto é, se de fato certos aspectos relevantes para o processo de internacionalização da empresa não tinham sido negligenciados quando da elaboração do modelo. Por meio da “revisita”, algumas características do modelo original perderam a importância que detinham e outras surgiram mais fortemente, respaldadas na experiência.

Desse modo, com a “revisita” evitou-se que a obsolescência do modelo se concretizasse. Daí, conforme o objetivo proposto, uma vez mais vale ressaltar que teorias e práticas, principalmente as relacionadas com a gestão das organizações, precisam ser “revisitadas” quando suas “verdades” são empiricamente questionadas. Tem-se, contudo, ciência das limitações deste estudo, em consequência de seu caráter exploratório acerca do tema, inclusive quanto à propriedade do uso do neologismo “revisitar” e suas derivações em lugar de termos apropriadamente mais usuais, tais como revisar ou rever. Sugere-se, portanto, que se façam outras pesquisas a respeito da questão com vistas ao seu aprofundamento e ao enriquecimento dos saberes: o particular e o geral.

---

#### Notas

<sup>i</sup> No original “*first mover*”, referindo-se à concepção Aristotélica de Deus como o movente imóvel de todas as coisas.

---

Artigo submetido para avaliação em 02/08/2012 e aceito para publicação em 15/07/2013

---

#### REFERÊNCIAS

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, p. 342-361, 2000.

AXINN, Catherine N.; MATTHYSSENS, Paul. Reframing Internationalization Theory: An Introduction. **Reassessing the Internationalization of the Firm**, International Marketing, Bingley: Emerald Group Publishing Ltd, v. 11, p. 3-11., 2001,

BARBOSA, Telma Regina da Costa Guimarães; FULLER, Ted; FERREIRA, Cláudio Reis. The Role of Networks on the Internationalisation Process of Small and Medium-sized Companies: Propositions for Theory Development. In: ENANPAD - ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29., 2005. Brasília. **Anais...** Brasília: ENANPAD, 2005.

BENITO, Gabriel; WELCH, Lawrence S. 1997. De-internationalization. **Management International Review**, Special Issue, v. 37, n. 2, p. 7-25, 1997.

BRINKERHOFF, David B.; WHITE, Lynn K.; ORTEGA, Suzanne T. **Essentials of Sociology**. 3. ed. Belmont (CA): Thomson Learning, Inc., 1995, p. 371.

CHIAO, Yu-Ching; YANG, Kuo-Pin. 2011. Internationalization, intangible assets and Taiwanese SMEs' performance: Evidence of an Asian newly-industrialized economy. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 3, p. 641-655. Disponível em: < <http://www.academicjournals.org/AJBM>. > Acesso em: 20 maio 2011.

- FÖRSGREN, Mats; HAGSTRÖM, Peter. **Ignorant Internationalization? The Uppsala Model and Internationalization Patterns for Internet-related firms**. 2005. Disponível em: <<http://www.snee.org/filer/papers/361.pdf>>. Acesso em: 05 ago. 2010.
- GHEMAWAT, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. **Harvard Business Review**. Disponível em: <<http://lapetus.uchile.cl/lapetus/archivos/12233894>>. Acesso em: 10 set. 2011.
- GREAVES, Nigel M.; HILL, Dave; MAISURA, Alpesh. 2007. Embourgeoisment, Immiseration, Commodification – Marxism Revisited: a Critique of Education in Capitalist Systems **Journal for Critical Education Policy Studies**, v 5, n. 1, May 2007. Disponível em: <<http://www.jceps.com/?pageID=article&articleID=83>>. Acesso em: 18 mar. 2012.
- HANSSON, G.; SUNDELL, H.; ÖHMAN, M. **The new modified Uppsala model – Based on an anomalistic case study at Malmberg Water AB**. Kristianstad: Kristianstad University, 2004.
- HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. (Org.) **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- JOHANSON, Jan; MATTSSON, L. G. 1988. Internationalization in industrial systems: A network approach. In: Hood, N., Vahlne, Jan-Eric (Edit.). **Strategies in Global Competition**, London, Croom Helm, p. 194-213.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The Internationalization Process of the firm: A model for knowledge development and increasing market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 411-431, 2009.
- KEARNS, Paul. **HR Strategy: Business Focused, Individually Centered**. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003.
- KOONTZ, Harold. The Management Theory Jungle Revisited. **The Academy of Management Review**, v. 5, n. 2, p. 175-187, 1980.
- KUO, Chin-Lung; FANG, Wen-Chang. Psychic Distance and FDI Location Choice: Empirical Examination of Taiwanese Firms in China. **Asia Pacific Management Review**, v. 14, n. 1, p. 86-106, 2009.
- LARIMO, J. Internationalisation of SMEs: Two Case Studies of Finnish Born Global Firms. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. D. (Ed.). **Learning in the Internationalisation Process of the Firms**. Northampton: Edward Elgar Publishing, Inc., 2003.
- MCGREGOR, Douglas (1960). **The Human Side of the Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 2006.
- MCLNERNEY, Dennis M.; ETTEN, Shawn Van. **Big Theories Revisited**. Greenwich: Information Age Publishing, 2004.
- PETERSEN, Bent; WELCH, Lawrence S. Foreign Operation Mode Combinations and Internationalization. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 2, p. 157-162, 2002.
- REZAEI, Mehrdad. 2011. Sociocultural Theory Revisited: What are the Educational Implications? **BRAIN – Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience**. Disponível em: <<http://brain.edusoft.ro/index.php/brain/article/view/244/380>>. Acesso em: 13 abr. 2012.
- REZENDE, Sérgio Fernando Loureiro. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração (USP)**, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.

\_\_\_\_\_. *Interdependence and the Internationalisation Process of MNCs: Uniformity, Direction and Rhythm*. In: ENANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 38., 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ENANPAD, 2004.

\_\_\_\_\_. Multinationals and interdependence in internationalisation process. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 10, 2006. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000500002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552006000500002&script=sci_arttext) >. Acesso em: 06 out. 2011.

ROWDEN, Robert W. Research Note: How a Small Business Enters the International Market. **Thunderbird International Business Review**, v. 43, n. 2, p. 257-268, 2001.

SCARBOROUGH, Norman M.; WILSON, Douglas L.; ZIMMERER, Thomas W. **Effective Small Business Management: an Entrepreneurial Approach**. Upper Saddle River (NJ): Pearson Prentice Hall, 2008, p. 882.

STEWART, Matthew. Shifting the Trajectory of Civilisation. **Oxford Leadership Journal**. v. 12, n.1, 2011. Disponível em: < [http://www.oxfordleadership.com/journal/vol2\\_issue1/graham.pdf](http://www.oxfordleadership.com/journal/vol2_issue1/graham.pdf) >. Acesso em: 03 dez. 2011.

TOUWAI CHINA NEWSLETTER, v. 1, n. 2, 2006. Disponível em: <<http://www.atcb.com/touwaichinanewsletter.htm>>. Acesso em: 2 mar. 2011.

TREVISAN, Leonardo Nelmi. 2008. Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma Aplicação do “Modelo de Uppsala”. **eGESTA – Revista Eletrônica de Gestão de Negócios (UNISANTOS)**. Disponível em: < <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/151.pdf> >. Acesso em: 10 abr. 2011.

ZOMORRODIAN, Asghar. Contextualism Revisited: Towards a More Relevant Conceptualization of the Public Administration for Ethical and Sustainable Leadership in Global Context. In: *Leading the Future of the Public Sector: The Third Transatlantic Dialogue*. In: WORKSHOP ETHICAL LEADERSHIP IN GLOBAL CONTEXT, 6., 2007. Ohio. **Conference...** Ohio: University of Delaware. 2007. Disponível em: < <http://www.ipa.udel.edu/3tad/papers/workshop6/Zomorrodian.pdf>>. Acesso em: 12 set. 2011.