

---

# Risco no modelo de internacionalização de Uppsala

## Risk in the Uppsala Internationalization Model

DÉBORA CHIAVEGATTI

Project Management Office AP/PB - Portfolio Planner APS, Basf S.A. MBA em Finanças,  
FIA Administradora de Empresas, ESPM/SP. E-mail: debora.chiavegatti@basf.com

FREDERICO ARAUJO TUROLLA

Doutor em Economia de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - SP (2005). Mestre em Economia de Empresas pela mesma instituição (1999). Possui intercâmbio em International Economics and Finance pela Brandeis University (1997). Graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Juiz de Fora (1994).

E-mail: fturolla@espm.br

### RESUMO

Este ensaio revisita a evolução do modelo comportamental de internacionalização de Uppsala desde os anos 1970 e insere neste contexto a proposição gráfica de Lemos, Johanson e Vahlne (2010), em que o risco desempenha um papel central. A falta de conhecimento sobre o mercado representa a restrição mais crítica para as dificuldades envolvidas no processo de internacionalização (LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2010) e está na origem do modelo comportamental que explica a internacionalização em estágios sequenciais de aquisição de conhecimento. Na versão original, é relevante a *liability of foreignness*. Verifica-se uma revisão do modelo de Uppsala, em que esta perspectiva do processo de internacionalização foi revisitada em especial pela complexidade do mercado, propondo que tal movimentação não seria uma sequência de passos e etapas planejados e deliberados por uma análise racional. Na nova versão, é relevante a ideia de *liability of outsidership*, que se refere às redes existentes. A nova proposta da Escola de Uppsala passa a considerar a rede de relacionamentos (*networks*) um elemento central da entrada nos mercados estrangeiros.

**Palavras-chave:** Modelo de Uppsala – *Liability of outsidership* – *Liability of foreignness*.

**ABSTRACT**

This paper revisits the evolution of the Uppsala behavioral model of internationalization since the 1970s and inserts Lemos, Johanson and Vahlne's graphic proposal in this context, where it plays a central role. The lack of knowledge about the market is the most critical restriction to the difficulties involved in the internationalization process (LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2010) and is in the origin of the behavioral model that explains internationalization in sequential stages of knowledge acquisition. Liability of foreignness is relevant in the original version. There is a review of the Uppsala model, in which this perspective of the internationalization process was revisited, especially for the market complexity, suggesting that such movement is not a sequence of steps and stages planned and deliberated by a rational analysis. In the new version, the idea of liability of outsidership, referring to the existing networks, is relevant. The Uppsala school's new proposal considers relationship networks as a central element to enter foreign markets.

**Keywords:** Uppsala Model – *Liability of outsidership* – *Liability of foreignness*.

**INTRODUÇÃO**

O conhecido modelo de internacionalização de Uppsala vem evoluindo desde que foi proposto, nos anos 1970, por Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne (1977), da Universidade de Uppsala. A falta de conhecimento sobre o mercado representa a restrição mais crítica para as dificuldades envolvidas no processo de internacionalização (LEMOS; JOHANSON; VAHLNE, 2010) e está na origem do modelo comportamental que explica a internacionalização em estágios sequenciais de aquisição de conhecimento.

Lemos, Johanson e Vahlne (2010) levantam uma importante discussão sobre o modelo original e seus desdobramentos posteriores. Para eles, a literatura de negócios internacionais vem prestando mais atenção ao conhecimento sobre o mercado adquirido pelas firmas do que à sua falta.

Este ensaio revisita a evolução do modelo de internacionalização de Uppsala e insere neste contexto a proposição de Lemos, Johanson e Vahlne (2010), em que o risco desempenha papel central, embora seja negligenciado pela literatura de negócios internacionais, mesmo quando se aplica o processo de Uppsala.

### **INTERNACIONALIZAÇÃO E A GÊNESE DO MODELO DE UPPSALA**

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações e/ou atuação de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra “processo”, esta definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas por meio de etapas sequenciais rígidas e impositivas (BRASIL et al., 1996). Assim, a internacionalização refere-se aos fluxos (matérias-primas, produtos acabados, serviços, dinheiro, ideias e pessoas) entre dois ou mais países, por meio de movimentos tais como o desenvolvimento de projetos de cooperação com parceiros estrangeiros, comercialização de produtos e/ou serviços em outros países e assim por diante.

Os estudos sobre internacionalização e sobre o que ocorria dentro das organizações não eram foco de preocupação dos economistas até a metade do século XX. O comércio internacional relacionava-se basicamente aos aspectos macroeconômicos para explicar a movimentação das empresas nessa direção. Este movimento passou a ser denominado “teoria da firma”. Nos aspectos macroeconômicos, os custos de transação e a identificação de vantagens comparativas eram considerados relevantes para se decidir onde e como atuar globalmente, movendo a decisão das empresas em direção àquela que lhe oferecia o maior lucro econômico. A escolha do modelo ótimo de internacionalização era, ou deveria ser, feita por meio de análise de custos e riscos com base nas características do mercado e considerando seus próprios recursos.

Foi somente em princípios da década de 1960, com trabalhos pioneiros de Edith Penrose, Richard Cyert e James March e, posteriormente, de Yair Aharoni, que a teoria da firma deixou de ser examinada puramente do ponto de vista econômico, sob a ótica tradicional *mainstream*, para se tornar um campo independente de pesquisa.

Diante de uma movimentação que começou a se propagar mais intensamente, uma linha de pensamento distinta foi desenvolvida por pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, por meio de estudos empíricos de processo de internacionalização das empresas suecas. A grande contribuição dessa nova linha de pensamento foi a proposta de um modelo de processo de internacionalização que ultrapassava os limites da teoria econômica para abranger também a teoria do comportamento organizacional. Passaria, então, a superar o dilema econômico na decisão e considerar variáveis comportamentais, culturais, ambientes externos, estrutura organizacional etc. Posteriormente, a Escola de Uppsala expandiu seu raio de influência para todos os países escandinavos e criou-se, então, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais (HEMAIS; HILAL, 2002). Os estudos desses pesquisadores nórdicos não ficaram restritos à sua região de origem e passaram também a servir de base para estudos sobre as empresas fora da região, inclusive brasileiras.

O modelo da Escola de Uppsala pressupõe que a internacionalização da firma, seja por exportações ou por investimentos diretos, dá-se como uma consequência de seu crescimento. Portanto, a busca de novos locais para se expandir, além do mercado doméstico, ocorre por uma saturação deste e ocasiona uma redução do número de oportunidades lucrativas, o que restringe o crescimento da firma (HEMAIS; HILAL, 2002). Este modelo comportamental ressalta ainda que as empresas buscam faturamento no exterior evolutiva e gradualmente e que só avançam um estágio depois de acumularem conhecimento, experiência e desenvolverem competências suficientes no anterior. Em outras palavras, a partir da gestão da aprendizagem organizacional, da formação de competências e da gestão do conhecimento vão sendo criadas as bases para que a empresa se lance em novos empreendimentos internacionais. E como citou Maurício Belloira, vice-presidente da Natura, “há que distinguir entre uma empresa que exporta e uma empresa que se torna internacional. [...] empresa internacional/multinacional é onde o conhecimento está” (REVISTA DA ESPM, 2007). Por isso, em Uppsala, a determinação do estágio de desenvolvimento da atividade de internacionalização de uma empresa depende, essencial e intrinsecamente, do grau de comprometimento que ela revela para sua atuação no mercado internacional.

Dirigir-se a novos mercados requer, porém, que a empresa lide com uma natureza mais incerta do que a de costume. De acordo com os pesquisadores de Uppsala, a incerteza quanto aos mercados estrangeiros está relacionada com a distância psicológica ou psíquica, ou seja, quanto maior a diferença e o conhecimento dessas diferenças entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Portanto, a distância psíquica pode ser definida como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países (HEMAIS; HILAL, 2002; MELIN, 1992; O'GRADY; LANE, 1996).

Dado que existe esta incerteza e busca-se uma oportunidade de 'maior garantia' de lucratividade, a expansão geográfica – seja do ponto de vista geográfico ou cultural – para locais com características mais similares ou próximas às bases de operações da empresa seria uma movimentação inicial mais natural do que uma expansão de caráter vertical. Pesquisadores de Uppsala identificaram um movimento padrão de internacionalização das empresas suecas (JOHANSON; VAHLNE, 1977):

- I) começo das operações no exterior em países relativamente próximos (distância psíquica) e expansão para regiões mais distantes de forma gradual; e
- II) exportação como principal meio para a entrada em novos mercados estrangeiros. A instalação de subsidiárias de vendas ou de produção raramente era utilizada como estratégia inicial para a entrada em um novo mercado.

Para a Escola de Uppsala, o processo de internacionalização ocorre, tipicamente, de forma gradual ou incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000) em virtude das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado bem como por representar o menor comprometimento de recursos. Este processo – ou dimensão definida como *establishment chain* – consiste basicamente das seguintes etapas que envolvem decisões não necessariamente sequenciais: estabelecimento de canais de exportação; estabelecimento de subsidiárias de vendas, formação

de alianças estratégicas ou ainda *joint ventures*; e estabelecimento de subsidiárias de produção no próprio país estrangeiro (construção de unidades fabris no exterior), a aquisição de empresas em outros países e/ou a realização de fusões com empresas estrangeiras com participação significativa no capital por parte da empresa nacional – forma de internacionalização que compromete mais recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977 e 2009).

Verifica-se, na revisão do modelo de Uppsala, que esta perspectiva do processo de internacionalização foi revisitada em especial pela complexidade do mercado, antes desconhecida, propondo que tal movimentação não seria uma sequência de passos e etapas planejados e deliberados por uma análise racional. Ao contrário, seria orientada por uma natureza do que seja incremental para a firma que visa a uma aprendizagem por meio do comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. Seria possível, portanto, acelerar o processo e entrar diretamente em mercados psiquicamente distantes (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

### **A REVISÃO DO MODELO DE UPPSALA**

Desde que Johanson e Vahlne trouxeram o modelo comportamental e racional para o processo de internacionalização da firma, no final da década de 1970, muitas mudanças aconteceram no ambiente de negócios. A revisão proposta pelos autores considerou uma melhor compreensão das complexidades do mercado que explicam as dificuldades de internacionalização. Os parágrafos seguintes trazem a síntese dos principais pontos que foram reavaliados no curso das últimas décadas, na avaliação de Johanson e Vahlne (2009).

#### *Business network e seu papel*

O modelo original baseava-se em pressupostos relacionados à incerteza e à racionalidade limitada (*bounded rationality*) e considerava dois os mecanismos de mudança por parte da empresa. Primeiro, as empresas mudam os estágios de internacionalização ao aprenderem com a experiência das operações em mercados estrangeiros. Em segundo lugar, elas mudam em função do comprometimento em suas decisões para fortalecer sua posição no mercado externo. O compromisso ou comprometimento por Uppsala é definido como

o produto do tamanho do investimento multiplicado por seu grau de inflexibilidade.

A nova proposta da Escola de Uppsala passa a considerar a rede de relacionamentos (*networks*) também como uma dimensão de ênfase e de grande influência para a seleção do mercado externo, bem como sobre o modo de entrada – se *joint ventures*, se uma subsidiária, e assim por diante –, considerando o contexto de seus processos de *network* já existentes. No modelo original, tais redes já influenciavam a internacionalização, mas não se discutia como essas redes eram criadas e tampouco se considerava a estrutura destas no país ou nos países onde as firmas buscavam entrar.

A versão revisada vai um pouco além e propõe que o desenvolvimento do relacionamento é um processo bilateral. Ou seja, envolve duas partes que aprendem de forma interativa e que assumem um compromisso mútuo para o relacionamento, para a internacionalização e para o sucesso desta – tanto para a firma quanto para seus parceiros.

Uma maior atenção é dada ao trabalho de desenvolvimento do relacionamento, uma vez que é o resultado de um investimento considerável e é um recurso importante da empresa. Desenvolver relacionamentos é essencialmente um processo informal e por isso intenções, expectativas e interpretações são importantes neste processo. Dado que relacionamentos são construídos de modo basicamente social, é possível afirmar que quanto maior a distância psíquica, outras coisas sendo iguais ou sem alteração, mais difícil é a construção de novas relações (é o chamado efeito de *liability of foreignness*).

A visão de rede de negócios (*business network view*) toma como pressuposto o fato de que os recursos são heterogêneos e levam à criação de valor, independentemente das condições do mercado. Acrescenta, ainda, que as trocas dentro de uma rede permitem à empresa adquirir conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos. Por conseguinte, os parceiros de relacionamento são, indiretamente, uma fonte de informações comerciais relevantes sobre seus próprios parceiros e atores mais distantes da rede. É desta forma que a empresa detém conhecimento privilegiado sobre sua rede de negócios. Por isso também, a empresa passa a ser

entendida como uma entidade de negócios envolvida principalmente em atividades de intercâmbio e não mais considerando a produção como sua marca distintiva.

A evidente consequência desta larga extensão de relacionamentos das empresas é que estas aprendem e constroem a confiança e o compromisso – os elementos essenciais do processo de internacionalização. Ter a informação ou o conhecimento internamente (*insidership*) é uma condição necessária, mas não suficiente para o desenvolvimento empresarial de sucesso. A falta de conhecimento do que é estrangeiro (*outsidership*) torna impossível desenvolver um negócio, e ainda assim, de alguma forma, o processo de internacionalização se inicia (*liability of outsidership and foreignness*).

Por fim, o ambiente de uma empresa é constituído por redes, e isso tem implicações para as maneiras pelas quais os pesquisadores de Uppsala passam a pensar sobre a aprendizagem, a construção da confiança e do desenvolvimento de compromisso, bem como a identificação e aproveitamento de oportunidades. Tais atividades devem ser entendidas no contexto das redes de negócios em que a *liability of outsidership* é um impedimento. Estes pontos serão tratados a seguir.

### ***Conhecimento e aprendizagem***

Dada a visão de rede de negócios descrita acima, agregou-se ao modelo de Uppsala o conceito de conhecimento de relacionamentos específicos. Este é desenvolvido pela interação entre os dois parceiros e inclui o conhecimento sobre cada um dos recursos heterogêneos e capacidades do outro. Essa interação contribui para o conhecimento mais geral sobre o desenvolvimento de relações internacionais e também ajuda os parceiros a aprenderem as maneiras pelas quais eles podem desenvolver relações diferentes ou transferir seus relacionamentos como formas alternativas.

Outro novo ponto trazido com a revisão dentro desta área foi de que as relações primeiras ou iniciais da equipe de gestão fornecem um conhecimento extremamente importante. Assim, Johanson e Vahlne incorporam ao modelo a relevância das intenções estratégicas e a discricionariedade administrativa – que diz respeito ao fato de os gestores agirem de acordo com o que julgam conveniente e oportuno diante de determinada situação.



Quanto à aprendizagem, aquela proveniente de experiências é mantida como um mecanismo fundamental na visão de rede de negócios do processo de internacionalização. Entretanto, enfatiza-se que a aprendizagem experimental pode ser complementada com outras formas de desenvolvimento do conhecimento.

O modelo original não incluía explicitamente as dimensões afetiva ou emocional nas relações. Porém os pesquisadores de Uppsala entendem que são realmente importantes para a compreensão das relações e são um componente fundamental ao modelo. A confiança, por exemplo, tem um papel importante no desenvolvimento do relacionamento e das *business networks* e por isso passa a receber grande foco.

Confiança é um importante ingrediente para o sucesso da aprendizagem e do desenvolvimento de novos conhecimentos. A confiança também pode substituir conhecimento, por exemplo, quando uma empresa não tem o conhecimento necessário do mercado e assim permite a um intermediário confiável executar seus negócios estrangeiros. A confiança é pré-requisito para o compromisso. Isso implica a existência do desejo de continuar o relacionamento, uma vontade de investir nele e até mesmo o reconhecimento da necessidade de fazer sacrifícios no curto prazo por motivos que beneficiarão interesses próprios no longo prazo. A confiança convence as pessoas a compartilhar informações, promove a construção de expectativas comuns e é especialmente importante em situações de incerteza. A confiança é crucial nas fases iniciais de um relacionamento, e sua importância pode ser permanente se o relacionamento exigir esforços para criar e explorar oportunidades.

### *Desenvolvimento de oportunidades*

Como já dito anteriormente, um ponto negligenciado pelo estudo inicial do modelo de Uppsala foi a dimensão da oportunidade de aprendizagem experiencial. Outro tipo negligenciado foram as oportunidades em termos de mercado.

As oportunidades existem no mercado porque os mercados nunca estão em equilíbrio. Segundo a nova visão da rede de mercados proposta na revisão do modelo, as empresas têm acesso privilegiado a informações sobre seus parceiros de relacionamento e sua rede

de negócios. A oportunidade de reconhecimento é provavelmente o resultado das atividades de negócios em andamento que somam experiência e agregam ao estoque de conhecimento existente. Uma parte importante da experiência é o conhecimento da própria empresa e seus recursos.

Na perspectiva do *business network*, o desenvolvimento de oportunidade baseia-se na interação entre parceiros que constroem juntos o conhecimento e passam a confiar uns nos outros à medida que se comprometem mais com o relacionamento. As oportunidades, portanto, deverão surgir como consequência do conhecimento privilegiado que os dois parceiros desenvolvem durante sua interação. Por esta razão, afirmam que o processo de desenvolvimento de oportunidades é semelhante ao processo de internacionalização e ao processo de desenvolvimento de relacionamentos.

As oportunidades derivadas do mercado serão descobertas e/ou criadas no limite das empresas nas quais a experiência de relacionamento necessária existe. Assim, iniciativas empreendedoras se revelariam mais importantes para as empresas multinacionais.

Para os estudiosos da Escola de Uppsala, o processo de desenvolvimento de oportunidades inclui elementos de descoberta e criação. A busca de oportunidade normalmente se distingue em duas fases: reconhecimento e exploração. A posição dos pesquisadores nórdicos é de que o desenvolvimento de oportunidades é um processo interativo caracterizado pelo reconhecimento (aprendizagem) gradual e progressivamente crescente e pela exploração (comprometimento) de uma oportunidade, sendo a confiança um lubrificante importante neste processo.

### *Establishment chain*

A cadeia de estabelecimento (*establishment chain*), como já mencionado em algumas páginas anteriores, trata de um dos temas centrais do modelo de Uppsala. Para retomar o tema, o conceito diz que as empresas começam a internacionalização nos mercados vizinhos e, posteriormente, afastam-se em termos de distância psíquica. E, também, que em cada mercado as empresas começam usando o modo de internacionalização que requer um mais baixo compromisso, como intermediárias, e, posteriormente, avançam

para outros modos que exigem um compromisso mais forte, como subsidiárias integrais.

Um dos temas mais criticados no modelo, Johanson e Vahlne afirmam que a cadeia de estabelecimento não faz parte do modelo, mas é, sim, um resumo das observações empíricas na qual a Escola de Uppsala baseou seus indutivos argumentos teóricos. Reforçam ainda que as mudanças no comportamento das empresas têm mais a ver com as mudanças no ambiente internacional do que com as mudanças nos mecanismos de internacionalização propostos por eles.

Mesmo diante disto, os pesquisadores de Uppsala reconhecem que o conhecimento e as relações podem efetivamente existir antes mesmo da fundação/criação oficial da empresa que pretende se internacionalizar. Reconhecem, também, que sendo estes elementos já existentes, a empresa pode, sim, acelerar seu processo de internacionalização, ao contrário da empresa que inicia sua movimentação internacional do zero, em que o processo de aprendizagem e construção de compromisso levará tempo. Por outro lado, indicam que não há nada no modelo que contrarie a possibilidade de a expansão internacional ser feita rapidamente. A única ressalva é: desde que haja tempo suficiente para aprender e construir relacionamentos.

Os pesquisadores de Uppsala acreditam que a correlação entre a ordem na qual uma empresa entra em mercados estrangeiros e a distância psíquica se enfraqueceu. Isso se deve ao fato de a relação entre a ordem de entrada no mercado e a distância psíquica aplicar-se ao nível do tomador de decisão, e não ao da empresa como se acreditava inicialmente. Outro fator que contribuiu é que o conceito de *liability of outsidership* não se refere necessariamente a países. É um conceito no nível das empresas que podem se referir a uma rede de relacionamentos dentro de um país, ou para uma região mais ampla. Um terceiro fator do enfraquecimento é que o salto de estágios ou a escolha dos modos – tais como as *joint ventures* – não foi previsto na cadeia de estabelecimento. A conclusão é que já não se pode considerar a cadeia de estabelecimento um indicador confiável do grau de comprometimento.

O tema é que aspectos contextuais muitas vezes desempenham um papel mais importante do que a sequência lógica racional proposta pelos pesquisadores de Uppsala. O mundo hoje é diferente

do que era quando se observou os padrões de internacionalização no modelo original. Eventos avançam mais rapidamente e assumem formas um pouco diferentes. No entanto, uma constante ao se lidar com a incerteza permanece: as empresas precisam aprender e criar ou fortalecer as relações a fim de explorar oportunidades.

### *Os atores do business network*

O modelo revisado passa a considerar como suas variáveis: 1) as oportunidades – o mais importante elemento do corpo de conhecimento que impulsiona o processo, 2) posição de *network* – passa-se a assumir que o processo de internacionalização é perseguido dentro de uma rede.

Os atores ou agentes dessa rede de relações e suas características são importantes, mas o modelo não inclui explicitamente este ponto. Os pesquisadores de Uppsala afirmam que estão implicitamente presentes no modelo original na medida em que tais atores são os transmissores do conhecimento (tácito), da confiança, do compromisso e das relações em rede – chamado de *effectuation process* e que diz respeito ao processo que os empresários seguem ao se prepararem para lançar uma nova empresa (LEMOS et al., 2010).

Johanson e Vahlne inserem a empresa em um ambiente propício e restrito de rede de negócios que inclui os atores envolvidos em uma grande variedade de relações interdependentes. A internacionalização passa a ser vista como o resultado de ações firmes para fortalecer a posição de sua rede de relacionamentos, que se traduz em como melhorar ou proteger sua posição no mercado. Como as redes não têm fronteiras, a distinção entre a entrada e a expansão no mercado externo é menos relevante, dado o contexto de rede do modelo revisado. Como resultado, os pesquisadores afirmam que as relações comerciais existentes, uma vez que elas fazem o possível para identificar e explorar as oportunidades, têm um impacto considerável sobre o mercado geográfico no qual uma empresa decide entrar e sobre qual modo usar. Esta afirmação também é consistente com a visão de rede de negócios, em que é muito dependente de relações existentes. A aprendizagem e a construção de compromisso assumem lugar nos relacionamentos e estão fortemente relacionadas com a identificação e exploração de oportunidades.

Por fim, a internacionalização assemelha-se ao empreendedorismo e pode ser descrita como empreendedorismo corporativo. A internacionalização também é caracterizada por elevados graus de incerteza, além de ser um contingente mais no desenvolvimento de oportunidades do que na superação dessas incertezas. Porém são essas incertezas que geram o risco e requerem um gerenciamento, assuntos pouco tratados no modelo de Uppsala e até mesmo em sua revisão e evidenciados mais adiante neste trabalho.

### **A RESSALVA DA TEORIA PARA OS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO**

Como mencionado, no atual contexto de hipercompetição entre organizações e globalização, torna-se necessário considerar o cenário internacional para planejar e direcionar a atuação das empresas. As empresas brasileiras estão apenas no início de deixarem a timidez e a preferência de enfoque local. A maior parte ainda engatinha em mercados globais por meio de exportações. Porém na última década, as empresas brasileiras, assim como a dos demais países do chamado BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), vêm experimentando um processo crescente de internacionalização, o que compreende a instalação de unidades produtivas e mesmo de P&D – Pesquisa e Desenvolvimento – no exterior.

Aos primeiros competidores, geralmente advindos de países desenvolvidos, dá-se o nome de *first movers*, ou primeiros entrantes. Já os competidores, normalmente de países em desenvolvimento ou emergentes, que chegam para competir após a consolidação deste mercado, são denominados *late movers* ou últimos entrantes. A trajetória e a razão estratégica de internacionalização dessas empresas denominadas *late movers* podem ser entendidas pelas diferenças entre a arquitetura de competências das empresas *first* e *late movers*. Além disso, as multinacionais dos mercados emergentes não só podem como deveriam explorar competências e estratégias diferenciadas para sua internacionalização (BORINI; ROSAS, 2005).

O processo de movimento das empresas dos países emergentes possui características bastante distintas daquelas que cercaram o nascimento das primeiras multinacionais.

As distinções são justificadas, em primeiro lugar, pelas particularidades do momento atual da chamada globalização produtiva onde se observa: i) o excesso de capacidade (*excess capacity*) para a produção de bens e serviços, o que cria uma feroz competição entre os *players* globais e requer uma orientação permanente para a inovação; ii) as multinacionais mais antigas, aquelas provenientes de países industrialmente avançados, estão em um processo de rever e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando em atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de produção; iii) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando com isto atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional; e iv) os mecanismos institucionais que moderam e regulam o comércio internacional estão ainda sendo desenvolvidos e consolidados em níveis globais, regionais e nacionais. (FLEURY; FLEURY, 2006, p. 3).

Outra justificativa para a distinção das características de internacionalização dos países emergentes é que estes, *late movers*, não enfrentam os mesmos desafios em contextos institucionais locais, em seus mercados domésticos, do que aqueles que as empresas em países desenvolvidos enfrentaram ou enfrentam. Não é difícil comprovar este fato se analisarmos até mesmo o contexto em que foram estudadas as empresas suecas analisadas no modelo de Uppsala: a Europa recuperada da Segunda Grande Guerra e assim por diante. Hoje, sem dúvida, o contexto é de maior volatilidade e imprevisibilidade, o que pode ser considerado um ponto negativo ou ameaça para o processo dos países emergentes. Por outra ótica, esse contexto global atual pode ser um fator facilitador para a busca de oportunidades e até para a forma de lidar com as dificuldades

## **O GERENCIAMENTO DE RISCO NO MODELO DE UPPSALA**

Diante do exposto pelo modelo revisado de Uppsala, muitas decisões de internacionalização baseiam-se em um novo contexto: o de busca de oportunidades ou o de resultado de ações para melhorar ou proteger a posição no mercado. Mas a base de decisão é o conhecimento desses agentes/gestores. Pode-se perceber que intrinsecamente já existe um risco, seja por falta de conhecimento,

de confiança ou de compromisso na relação a ser estabelecida. Os parágrafos a seguir abordam o conceito de risco, gerenciamento de risco e o *risk formula* de Uppsala.

### ***Risco e Incerteza***

Um dos fatores que podem complicar uma tomada de decisão racional é a incerteza. A maior parte das decisões, sobretudo as mais importantes, é tomada com base em algum tipo de previsão, o que, por si só, já coloca o fator incerteza no processo de decisão. Mesmo que o problema não exija alguma previsão, outro fator complicador é a insuficiência de informações (ANDRADE, 2000).

Dessa forma, torna-se importante fazer uma avaliação do grau de incerteza existente no processo de decisão – entenda-se aqui o de internacionalizar-se e como –, ou seja, procurar uma estimativa do risco envolvido. E como se define risco? Numa visão econômica, risco é uma estimativa do grau de incerteza que se tem com respeito à realização de resultados futuros desejados. Assim, por exemplo, quanto mais ampla for a faixa de valores previsíveis para o retorno de um investimento, tanto maior será o grau de risco do investimento (ANDRADE, 2000).

Existem três princípios de incertezas, aplicáveis somente nas situações em que emergem deficiências de informações, dependendo da teoria na qual a incerteza é conceitualizada (KLIR, 1995): princípio de incerteza mínima; princípio da incerteza máxima; e princípio da invariância da incerteza.

O problema mais difícil, numa análise de risco, é justamente a estimativa das probabilidades. Desta forma, a probabilidade é uma medida de incerteza. Assim, mesmo que o problema seja novo para o gestor, ele sempre terá informações a respeito (sem informação alguma o problema fica realmente difícil), que lhe darão certa sensibilidade acerca da incerteza dos fatores envolvidos. Com um pouco de esforço de imaginação, ele poderá quantificar o grau de certeza (ou incerteza) que tem sobre cada fator. Com isso, estará definindo, em termos numéricos, a probabilidade de ocorrência do fator que ele acha razoável.

Outro problema na tomada de decisão consiste na escolha da melhor alternativa de acordo com critérios definidos, a partir de

certa quantidade de informações, com o propósito de atingir um objetivo estabelecido. A multidimensionalidade é, atualmente, a principal característica dos problemas de tomada de decisão do mundo real, tendo objetivos econômicos, ambientais, sociais e técnicos. Junto com a multidimensionalidade dos objetivos (e restrições também) deve-se observar a incerteza. Matematicamente, a incerteza refere-se à probabilidade do resultado de um experimento aleatório (BELCHIOR et al., 1997).

Tal propriedade aleatória está ligada ao ambiente e aumenta com a quantidade de variáveis e imprecisões contidas na descrição específica do sistema, que geralmente é complexa e incompleta. A insuficiência de informação é fator determinante no grau de incerteza em determinado sistema, assim como a introdução de informação de natureza irrelevante ao problema. No entanto, a quantidade de incertezas pode ser reduzida pela obtenção de novas informações relevantes, como resultado de algumas ações, tais como observação de um fato novo, execução de um experimento e obtenção de um registro histórico (KLIR, 1995).

A convivência com os diversos tipos de riscos precisa ser explicitada para ensejar a identificação e a quantificação da intensidade desses riscos e, se possível, sua prevenção, minimização ou mitigação. A análise de risco, como instrumento de gestão, compreende, de um modo geral, quatro etapas ou fases: identificação ou qualificação dos riscos; quantificação dos riscos; minimização dos riscos; e mitigação ou remediação dos efeitos dos riscos.

### ***Risco em Uppsala***

Já se mencionou nas seções anteriores a questão do conhecimento dentro do modelo e sua relevância diante da incerteza. É a falta dele que deve ser considerada para esta relação.

Mais do que um problema de aquisição de conhecimento e transferência entre filiais e sede, os gestores internacionais estão diante de um paradoxo e desafio crescente: quanto mais as empresas adquirem conhecimento, maior sua percepção da falta de conhecimento. A diferença de percepção do conhecimento tornou-se mais amplo e continua a aumentar ainda mais com o avanço das plataformas de informação global. Neste contexto de falta de percepção do conheci-



mento, os gestores devem tomar decisões baseadas em conscientes conjuntos de informações incompletas. É com a quantidade de informação disponível que os processos de decisão – lógicos, intuitivos e desestruturados – acontecem. Em um mundo em rápida mudança, o tempo que se leva para aprender restringe-se a uma fração, forçando a tomada de decisões de compromisso com base no conhecimento realizável dentro de uma enorme falta de conhecimento. Em um mundo globalizado, mais importante do que decidir sobre a alocação de recursos é decidir sobre sua redistribuição contingente. Além disso, gerentes têm de tomar essas decisões considerando uma série de compromissos tangíveis e intangíveis (LEMOS et al., 2010).

No modelo original assumia-se a existência de um comprometimento de mercado que afetava a percepção de oportunidades para a empresa e de risco. Outro pressuposto era que o conhecimento do mercado (das oportunidades ou problemas) era assumido para iniciar as decisões de internacionalização. Apesar destas hipóteses, o modelo tem sido geralmente considerado um modelo de redução (ou uma maneira de evitar) de risco (ou incerteza) o que contrasta com a função de oportunidades de busca sugerida pelos autores. Os pesquisadores de Uppsala ressaltam que o risco é inevitável quando se embarca em uma viagem ao desconhecido, e assim afirmam que a abordagem da empresa ao risco é complexa e variável. Esclarecem que esta afirmação não implica evitar o risco, mas apenas a necessidade de gerenciá-lo (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Por outro lado, há ainda uma lacuna na literatura no que se refere à propensão para assumir riscos. Claramente, os empresários estavam assumindo riscos ao agir em oportunidades em mercados estrangeiros. Observa-se hoje que as empresas aos poucos entram no que se poderia considerar mais arriscado, mas também em modos de operação potencialmente mais benéficos e controláveis. O aumento do conhecimento e do compromisso torna esse risco desejável e possível. Por outro lado, os empresários por trás de novos empreendimentos internacionais deveriam otimizar o modo de escolha dependendo das limitações de recursos e oportunidades fora. As empresas de hoje usam uma ampla variedade de modos, mas não se verifica uma “otimização” acontecendo em um sentido real (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

O conceito implícito de risco no modelo de Uppsala está relacionado ao fato de que as decisões de alocar recursos para operações no exterior baseiam-se no conhecimento experimental da empresa, bem como na dependência de quais são as alternativas levantadas e como eles são escolhidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Porém, essas suposições não são suficientes para explicar a natureza contingente do modelo. As decisões de compromisso do modelo de Uppsala são enquadradas sob uma fórmula analítica que considera o risco como dependente de compromisso e de incerteza, no qual se percebe, assim, o mecanismo de internacionalização e a natureza contingente de crescimento e internacionalização das empresas. O modelo de contingência (ou de gerenciamento de risco) sugerido pelos pesquisadores do modelo comportamental derivaria, portanto, das alternativas levantadas e, conseqüentemente, o padrão e o ritmo do processo de internacionalização refletem as mudanças na empresa e seu ambiente (LEMOS et al., 2010).

### **PROPOSTA GRÁFICA DE RISCO EM UPPSALA**

A fórmula de risco no modelo de Uppsala parece não ter sido notada por pesquisas, tendo merecido relativamente poucas menções na literatura especializada. A internacionalização deve ser entendida como resultado do processo de adaptação às mudanças dentro da empresa e de seu ambiente e não como um exercício de otimização entre a alocação de recursos e a exploração do mercado externo. Essa visão do processo de emergência na trajetória internacional da empresa introduz uma concepção de gestão de risco que está incorporada no modelo de Uppsala (LEMOS et al., 2010).

A gestão de riscos pode ser encontrada na literatura de internacionalização como um *trade-off* entre o exercício de tempo e dinheiro, ou entre o risco-país e a exposição da empresa – tanto para as receitas do país como para a dívida total – ou mesmo entre as ações financeiras e estratégicas. Pode ser encontrada, ainda, na concepção de tipos de incerteza que devem ser enfrentados em um determinado conjunto de estratégias de controle e flexibilidade. Outros estudos enfatizam a ambigüidade que o risco coloca em negócios internacionais aplicando um estudo sobre a teoria de carteiras no contexto internacional e evidenciando uma correlação

inversa entre a internacionalização de multinacionais e a variância dos lucros, o que revelaria que o risco dessas multinacionais é inferior ao das não internacionalizadas. Mas também o lado oposto tem sido colocado em evidência, ou seja, quanto mais internacional uma multinacional, maior é também seu risco sistemático – pois as taxas de desconto observadas seriam mais elevadas na avaliação de projetos internacionais. Por fim, a teoria dos custos de transação também tem sido considerada em alguns estudos sobre a internacionalização da tomada de decisão, mas especificamente na avaliação do modelo de entrada ou no controle que empresas multinacionais têm em suas filiais estrangeiras em todo o grau de estrutura de capital e integração vertical (LEMOS et al., 2010).

No modelo de Uppsala, o risco pode ser traduzido pela expressão matemática:

$$R_i = C_i \times U_i$$

em que “ $R_i$ ”, a situação do mercado de risco existente, é a função do produto do compromisso existente no mercado ( $C_i$ ) e as incertezas existentes no mercado ( $U_i$ ). O índice “ $i$ ” denota um determinado mercado. Este conceito sugere que a incerteza e a magnitude das possíveis consequências negativas são essenciais na percepção do gerente de risco. As possíveis consequências negativas do modelo são capturadas do lado compromisso ( $C_i$ ) da equação (LEMOS et al., 2010).

Dentro do conceito de incerteza, a “incerteza contingente” pode ser reduzida, enquanto a “incerteza pura” é imutável. O risco é enfatizado como consequência de um “conjunto de incertezas” e não como substituto de incerteza. A perspectiva de conjunto incerteza é que “assumir riscos é sinônimo de decisão sob incerteza”. Assim, nesta mesma linha de pensamento, o risco existe em virtude de um cenário incerto, mas sem relação de substituição entre os dois conceitos. A forma como se usa a “incerteza de contingência” implica que, quanto mais se aprende, mais se é capaz de distinguir diferentes planos de contingência ou alternativas. Portanto, quanto mais alternativas identificadas, menos ignorância. No entanto, um aumento de alternativas não diminuirá a “incerteza pura”. Mesmo no caso extremo de racionalidade ilimitada, possibilitando a formulação de “todas” as alternativas possíveis, ainda é possível que se ignore a

alternativa mais eficaz a ser tomada. Assim, a incerteza contingente é dependente do conhecimento e aprendizagem e permanece estritamente dentro dos limites da racionalidade limitada. Enquanto houver um futuro, sempre haverá incerteza. Esse é o contexto de incerteza a que os autores chamaram de “incerteza pura” – que é impossível reduzir ou eliminar. Por outro lado, a restante “incerteza quantitativa”, uma vez que pode ser reduzida com conhecimentos e competências, bem como estratégias de controle de riscos, foi nomeada “incerteza contingente”. Essa distinção explícita não foi feita no modelo de Uppsala (LEMOS et al., 2010).

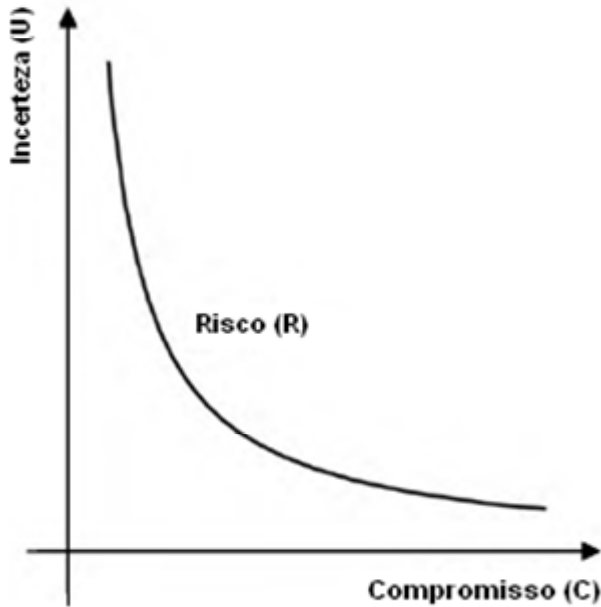
A incerteza do modelo de Uppsala correlaciona-se com o conhecimento e, portanto, com a incerteza do contingente. Quanto mais conhecimento uma empresa adquire, maior é a redução da incerteza. Incerteza contingente pode ser reduzida por meio do conhecimento e experiência. Nesse raciocínio, a causa da incerteza contingente é a falta de conhecimento. Por outro lado, o contexto de incerteza inerente a uma “incerteza pura” dá sentido ao risco. O acúmulo de conhecimento não deve ser visto como um processo sequencial, mas, sim, como a fusão ou a interação entre conhecimento objetivo e experimental. O caminho da internacionalização expõe a empresa a várias fontes e tipos de conhecimento. Mais do que mera aquisição, o processo de aprendizagem articula o conhecimento que foi adquirido e retém a parte útil do conhecimento (LEMOS et al., 2010).

Relativamente à variável compromisso, o compromisso de mercado do modelo de Uppsala tem duas dimensões: a quantidade de recursos afetados e a irreversibilidade desses recursos. O grau de comprometimento pode estar relacionado à integração vertical e reflete a irreversibilidade de recursos ou de propriedades (LEMOS et al., 2010).

Pode-se considerar o compromisso como o grau de comprometimento que existe para com um parceiro. Isso implica que uma empresa focal está disposta a gastar muitos recursos para garantir que o relacionamento seja mantido e desenvolvido. Obviamente, isso ocorrerá se a empresa local considerar a relação fundamental para seu sucesso. E esse comprometimento pode ser calculativo (baseado no conhecimento) e/ou afetivo (baseado em motivos emocionais) (LEMOS et al., 2010).

Assim, o conhecimento seria o resultado de todos os *inputs* dentro da empresa. Ressalta-se seu papel fundamental na decisão sobre o crescimento da empresa e crucial na avaliação dos recursos a serem comprometidos para as operações internacionais. Já o compromisso é assumido como o produto do tamanho de um investimento com o invertido grau de flexibilidade do ativo (LEMOS et al., 2010).

O conceito de risco compreende várias dimensões e não se limita a um único mercado, uma vez que pode ser parte de uma concentração do risco de todos os mercados onde a empresa opera. Mas a análise é construída sobre uma compreensão dos riscos associados a uma entrada num mercado único e de expansão (“fórmula  $R = C \times U$ ”). Quando a incerteza tende a infinito, o compromisso da empresa tende a zero e vice-versa. A curva resultante é chamada de iso-curva de risco (ou *iso-curve risk*). A iso-curva de risco que resulta da representação gráfica da equação de risco do modelo de Uppsala é, em todos os aspectos, semelhante à iso-curva da função de produção da microeconomia. A forma da curva adotada mostra a substituição imperfeita entre as variáveis “C” e “U”. A curva de risco só será tangente ao eixo referencial no infinito, o que dá substância para a definição de “incerteza contingente”. A “incerteza contingente” pode ser reduzida e controlada, mas não se pode eliminar a “incerteza pura”, já que a curva de risco nunca cruza o eixo principal (LEMOS et al., 2010).



**Gráfico 1:** Curva de Risco (Iso-Curva de Risco)

Fonte: LEMOS et al., 2010, p. 5

A variação de “R” (risco) no sentido de aumento do risco correlaciona-se diretamente com o aumento do compromisso (“C”). O espontâneo acúmulo de conhecimento não é possível, de modo que este aumento de risco é facilmente compreendido, uma vez que a incerteza (“U”) ainda permanecerá inalterada no instante zero. No entanto, a incerteza é uma variável cujo ajuste é mais complexo e não tão imediato. Ela varia diretamente em relação à aquisição de conhecimentos e passa por um processo de aprendizagem que requer tempo. Os recursos comprometidos fornecem os meios para adquirir os conhecimentos que reduzirão a incerteza até o retorno do risco a seu nível inicial. O conhecimento obtido por meio da experiência não apenas reduz o risco das operações externas, mas também pode levar ao reconhecimento de novas oportunidades, que combinam recursos internos e externos (LEMOS et al., 2010).

Esta perspectiva mostra a abordagem de risco presente no

modelo de Uppsala. Os gestores de risco, por meio de um processo incremental de decisões. O conhecimento adquirido pelos gestores, através do investimento, em um determinado período, é usado em um período seguinte, levando a um processo manutenção do risco e apontando para uma estratégia de controle de risco (LEMOS et al., 2010).

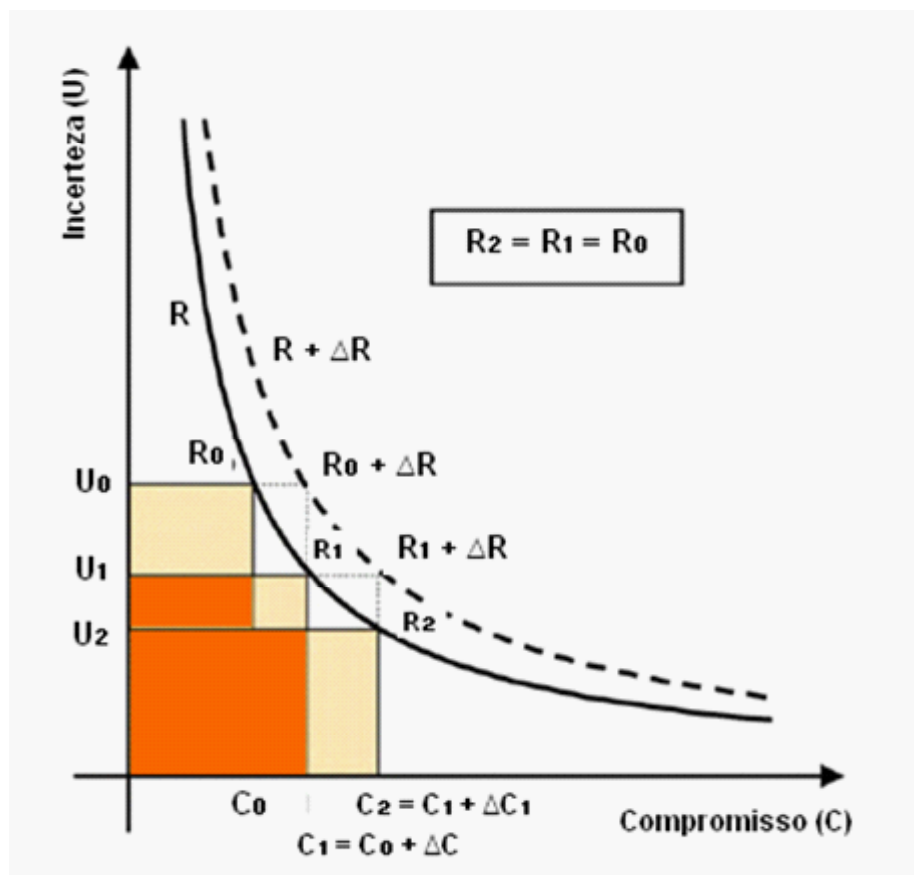
Ao longo da diminuição da incerteza, a redução do risco ao nível inicial coloca a empresa em uma posição pronta para adicionar um novo incremento dos recursos correspondentes a outra fase de compromisso no mercado externo. Quando o risco do compromisso posterior torna-se menor do que o risco de mercado tolerado, a empresa ganha confiança para dar mais um passo no mercado. Esse aumento de investimento, em seguida, levanta o conhecimento de mercado da firma, que, por sua vez, resulta em uma nova redução da incerteza e, conseqüentemente, na redução do risco a seu nível inicial. Este ciclo apresenta uma estratégia de participação de mercado para a manutenção do nível de risco. O resultado é uma iso-curva de risco que mostra o nível de risco tolerado pela empresa nesse mercado específico. Este ciclo se assemelha ao comportamento empreendedor ao aceitar um aumento de risco induzido pelo aumento da escala de operações a fim de reduzir a incerteza. A sequência está de acordo com o mecanismo de internacionalização do modelo de Uppsala, ou seja, o aumento do conhecimento do mercado leva à redução da incerteza e a um compromisso mais forte (LEMOS et al., 2010).

Este resultado supõe que a empresa busca lucro e/ou oportunidade de lucros e que se espera que ela aumente seu risco dentro de limites toleráveis. Segundo a mesma suposição de gestão de riscos, espera-se que o risco não fique abaixo do nível que a empresa está disposta a aceitar. Esta gestão de risco leva a um aumento contínuo de compromisso ao longo do tempo. Conforme destacado pela relação de substituição, o aumento de compromisso reduz, com o tempo, a incerteza, e o risco, por sua vez, deixa espaço para um maior compromisso a fim de aumentar os lucros esperados (LEMOS et al., 2010).

Existem dois aspectos a serem observados. A primeira característica, e mais explícita, é a relação inversamente proporcional

entre o compromisso e a incerteza dada pela fórmula de risco. A segunda é a relação simétrica entre o conhecimento e a incerteza. No modelo de Uppsala, o conhecimento e a incerteza são dois conceitos interligados. A incerteza diminui quando aumenta o conhecimento de uma forma direta. Quanto à relação inversa estabelecida entre o compromisso e a incerteza, expressa uma correlação linear entre estas duas variáveis. A análise da não linearidade fornece uma perspectiva interessante sobre o ritmo do processo de internacionalização. A queda de “U” (*uncertainty*) é, em geral, maior que o correspondente aumento de “C” (*commitment*), mostrando que o compromisso firme é feito a um ritmo mais lento do que a diminuição da incerteza. Esta relação pode explicar a fase inicial do processo de internacionalização de uma empresa. A taxa com a qual a empresa adquire o conhecimento é imensa se comparada ao lento crescimento. De fato, a literatura sobre a internacionalização tem argumentado que as empresas autoestabelecem um período de aprendizagem ao entrar em um mercado estrangeiro. Durante esta fase de entrada, um baixo desempenho de mercado é notável porque leva tempo para a empresa alcançar economias de escala e escopo. O desempenho financeiro da empresa é fraco e instável, principalmente porque é necessário um tempo para que ela se ajuste a mercados e a novos processos organizacionais, ou simplesmente porque entrou no mercado de um modo inadequado e precisa de tempo para corrigir isso. Além disso, há resultados de experiências internacionais anteriores em que as equipes da alta liderança têm um forte impacto sobre a internacionalização precoce de uma empresa (LEMOS et al., 2010).





**Gráfico 2:** Mecanismo de Internacionalização (Modelo de Uppsala)  
 Fonte: LEMOS et al., 2010, p. 6

No lado direito do gráfico, é possível observar que um grande aumento de compromisso (“C”) é necessário, a fim de reduzir ainda mais a incerteza (“U”). Em outras palavras, em uma fase de internacionalização madura, há menos que aprender sobre o mercado e a redução da incerteza é baixa, apesar de grandes investimentos. Este é o período de consolidação do mercado e, eventualmente, a revelação para continuar a expansão internacional para outro mercado (LEMOS et al., 2010).

O reconhecimento de oportunidades pode levar a consequências positivas e negativas que têm de ser consideradas simultaneamente.

te. O aumento de risco ocorre não apenas como consequência de a escala das operações aumentar em um mercado estrangeiro, mas também na sequência de um aumento da incerteza, como quando (a) a dificuldade de entrada é subestimada pelos gestores, (b) a entrada no mercado de novos concorrentes ocorre, (c) a introdução de novas tecnologias por parte dos concorrentes ocorre (d) em situações extremas, como revoluções ou mudanças de regime político. Em tais situações, a curva de risco se deslocará para a direita. O oposto também é possível. Uma diminuição da incerteza, sem qualquer alteração no nível de recursos da empresa destinados ao mercado de estrangeiro pode ocorrer, por exemplo, pela adoção, pelo país estrangeiro, dos mesmos padrões de produto do país da empresa local, um processo de liberalização econômica, ou mesmo um processo de integração do mercado. Desta forma, a redução da incerteza, decisões ou decisões de aumento de escala podem ser feitas de acordo com o modelo (LEMOS et al., 2010).

A redução do risco só é possível se a quantidade de conhecimentos obtidos pelo aumento de operações for suficiente para lidar com a causa inicial de incerteza que induziu o aumento do risco. O compromisso é, por definição, uma variável interna da empresa, enquanto a incerteza é uma variável cuja variação se deve principalmente às mudanças externas. Essa diferença, fundamental para entender como os empresários gerenciam riscos, demonstra que as empresas podem ajustar seu nível de risco por meio do compromisso.

Nesse sentido, se o risco for abaixo do nível tolerável de risco da empresa, esta poderá aumentar seu compromisso por meio do investimento em ativos que aumentem o risco e corrigi-lo para o nível pretendido. O inverso também acontece por meio de reduções no compromisso. Se uma empresa estiver posicionada em um nível de risco mais elevado do que o tolerável, o ato imediato de correção pode ser realizado pela mudança de ativos da empresa, ou mesmo pela alienação, a fim de diminuir o compromisso do mercado e, conseqüentemente, ajustar o nível de risco. Uma vez que a incerteza mantém-se inalterada no instante zero, o aumento do risco permanece inalterado no instante zero. O aumento ou diminuição de risco só pode ser alcançado imediatamente quando se realiza uma aquisição de ativos ou uma venda. Isso significa que a variação

do compromisso da empresa tem efeitos imediatos sobre o risco, mas não na incerteza. A variação instantânea da incerteza acontece essencialmente em virtude de fatores externos, fora do controle da empresa. Portanto, se uma empresa perceber que o conhecimento obtido por meio do compromisso não é suficiente para adquirir as habilidades necessárias para lidar com o fenômeno que provoca o aumento da incerteza, ela poderá fazer o que está prontamente disponível para reduzir os riscos: a imediata diminuição do compromisso (LEMOS et al., 2010).

Este alinhamento persistente dos recursos da empresa com seu ambiente mostra o papel central do modelo de Uppsala para o equilíbrio do conhecimento e empenho sob o ponto de vista conceitual sobre gestão de riscos de internacionalização (LEMOS et al., 2010).

### **OBSERVAÇÕES FINAIS**

A discussão sobre o papel do risco e a fórmula de risco no modelo de internacionalização de Uppsala é importante para a compreensão do modelo, apesar de pouco presente na literatura. Em particular, o modelo de Uppsala tem sido utilizado com razoável aderência em vários estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras; assim, é importante um estudo mais aprofundado do tema do risco, discutido neste ensaio, também de forma aplicada ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, o que deixamos como proposta de pesquisa futura.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ANDRADE, E. L. **Introdução à pesquisa operacional: métodos e modelos para análise de decisão**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- ARRUDA, A.; GOULART, L.; BRASIL, H. B. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: ROCHA, A. (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BELCHIOR, A. D.; XEXÉO, G. B.; ROCHA, A. R. C. **Enfoques sobre a teoria dos conjuntos Fuzzy**. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ/ES-430, 1997.
- BORINI, F. M.; ROSAS, A. R. **First movers x late movers: as estratégias de internacionalização e a arquitetura de competências das multinacionais**. In: VIII SEMEAD. São Paulo, 2005.
- BRASIL, H. V. et al. Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. p. 57-65.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. **Boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica**, Universidade de São Paulo, ano XIII, n. 45, jan./fev./mar. 2006.

HEMAIS, C. A.; HILLAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited – From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

KLIR, G. J. Principles of uncertainty: What are they? Why do we need them? **Fuzzy Sets and Systems**, v. 74, p. 15-311, 1995.

LEMOES, F. F.; JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Risk management in the internationalization process of the firm: a Uppsala model. **Journal of World Business**, 430, 2010.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**. Chichester, v. 13, Special Issue, p. 99-118, winter 1992.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, pp. 22-29, 1996.

REVISTA DA ESPM. **Brasil Multinacional**. São Paulo, v. 14, n. 5, p. 59-69, set./out. 2007.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

Recebido em 25.01.2011

Aprovado em 11.06.2011

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>