
Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização

Sérgio Fernando Loureiro Rezende

Processos de internacionalização de empresas têm sido alvo de debate acadêmico por mais de quarenta anos. Aspectos como a cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala, a importância de custos de transação para a escolha do modo de entrada em mercados internacionais, entre outros tópicos, têm atraído a atenção de pesquisadores das mais diversas áreas. Um bom exemplo da evolução desse debate é dado pela comparação do clássico estudo sobre forças ambientais que interferem em processos de internacionalização, publicado no *Journal of International Business Studies* em 1972 (Goodnow & Hansz, 1972), com os artigos apresentados no simpósio “Marcus Wallenberg sobre Perspectivas Críticas sobre Internacionalização”, realizado em Uppsala em 2000 (veja, por exemplo, os artigos de Forsgren, 2000 e Havila & Salmi, 2000). Os assuntos que atualmente interessam aos pesquisadores são muito mais intrincados, além de exigirem respostas muito mais complexas.

Um dos aspectos mais controversos desse debate acadêmico se refere à idéia de gradualismo em processos de internacionalização. Sugerida por pesquisadores suecos em meados da década de 1970 (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975; Johanson & Vahlne, 1977), a internacionalização de empresa é vista como um processo de aprendizagem em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental.

Enquanto vários estudos têm confirmado o pressuposto de que as empresas entram em mercados internacionais de maneira gradual (Camino & Cazorla, 1998) e sequencial (Calof, 1995; Chang, 1995; Chang & Rosenzweig, 1998a), outras pesquisas têm sugerido que as empresas entram e evoluem em mercados internacionais de maneira descontínua (Benito & Welch, 1997; Zander, 1997). Nesse último caso, vários fatores têm sido apontados para explicar as razões pelas quais as empresas internacionalizam operações adotando padrões distintos daquele descrito pelo modelo sueco. Por exemplo, esse modelo foi formulado no final da década de 1970, época em que o ambiente de negócio era menos interligado internacionalmente (Hedlund & Kverneland, 1993). É também baseado em empresas ocidentais (Fonfara & Collins, 1990), altamente experientes em operações internacionais (Melin, 1992).

O autor agradece ao Professor Luis Araújo do Departamento de *Marketing* da *Lancaster University*, a Roberto Gonzalez Duarte do *Judge Institute of Management Studies* da *University of Cambridge*, ao parecerista anônimo pelos comentários feitos durante o desenvolvimento do trabalho e, também, à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por ter financiado a pesquisa que deu origem a este artigo.

Recebido em maio/2001
2ª versão em julho/2001

Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Doutor pela *Lancaster University*, Inglaterra, é Professor do Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
E-mail: srezende@pucminas.br

Por meio da análise da trajetória de uma empresa inglesa que entrou e se desenvolveu no mercado brasileiro, no presente artigo sugere-se que, na verdade, gradualismo e descontinuidade não são conceitos opostos em processos de internacionalização. A fim de explicar esse aparente paradoxo, será analisado o caso de SCD (nome fictício da empresa) à luz da teoria conhecida como redes industriais (Axelsson & Easton, 1992). De maneira geral, a teoria de redes industriais enfatiza os relacionamentos que determinada empresa constrói com outros atores a fim de alcançar os seus objetivos. Em termos de processos de internacionalização, essa teoria enfoca os relacionamentos que a empresa desenvolve com diversos atores externos, como fornecedores e compradores, em distintos países. Também considera importante os relacionamentos que as diversas unidades de uma mesma empresa multinacional desenvolvem entre si. Nesse último caso se tem, como exemplo, relacionamentos entre matriz e subsidiária e relacionamentos intersubsidiárias.

Esses relacionamentos são construídos de maneira gradual, o que significa dizer que os processos de internacionalização são o resultado de relações desenvolvidas incrementalmente (Hakansson & Snehota, 1995). Porém, como a empresa e os atores com os quais ela estabelece relacionamentos estão inseridos em redes de negócios compostas por diversos outros atores, a empresa torna-se suscetível às mudanças originadas em diferentes partes dessas redes. Ocasionalmente, essas mudanças resultam em descontinuidades na seqüência do processo de internacionalização.

A fim de examinar em maior detalhe a questão entre gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização, este artigo foi dividido em quatro partes. Na primeira parte descreve-se de maneira sucinta o modelo de internacionalização proposto por pesquisadores suecos, o qual ficou conhecido como modelo de Uppsala. Em seguida, introduz-se a teoria de redes industriais, a fim de mostrar como será analisado o estudo de caso. Na terceira parte descreve-se a trajetória de SCD para, finalmente, se discutir a questão de gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização.

GRADUALISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO — O MODELO DE UPPSALA

O modelo de Uppsala é, inicialmente, associado à pesquisa conduzida por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975). Ao estudarem quatro empresas industriais suecas — Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo —, os autores observaram que as suas trajetórias em mercados internacionais apresentavam algumas características comuns, as quais foram denominadas de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O conceito de cadeia de estabelecimento

significa que a empresa se desenvolve em determinado mercado internacional investindo recursos seqüencialmente. O montante de recursos investido no mercado-alvo é, por sua vez, dependente do grau de conhecimento da empresa a respeito desse mercado. Em linhas gerais, quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre o mercado, maior a tendência em investir recursos nesse mercado.

Os autores ilustram o conceito de cadeia de estabelecimento propondo quatro estágios de desenvolvimento gradual: atividades de exportação irregulares, atividades de exportação por meio de representantes, escritório de vendas e produção local. Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) reconhecem que nem todas as empresas seguem os quatro estágios da cadeia de estabelecimento. Por exemplo, empresas que possuem muitos recursos podem não percorrer os estágios iniciais. Da mesma maneira, se o tamanho do mercado-alvo não for suficientemente atrativo, as empresas não irão investir montante substancial de recursos nesse mercado que, normalmente, é representado por produção local. Movimentos reversos (de maior para menor grau de comprometimento de recursos) foram observados pelos autores quando analisaram o caso da Facit.

A segunda característica observada por Johanson & Wiedersheim-Paul (1975) é a distância psíquica, definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países. A distância psíquica possui papel importante em processos de internacionalização, já que restringe investimentos iniciais da empresa em países considerados culturalmente distintos. Em outras palavras, existem evidências de que a empresa começa o seu processo de internacionalização em países considerados culturalmente próximos. Nesse sentido, a empresa tende a diminuir o grau de incerteza inerente a processos de internacionalização, solucionando problemas em ambientes vizinhos (Cyert & March, 1963). Adicionalmente, ao transferir operações para países culturalmente próximos, a empresa adquire conhecimentos não só do mercado-alvo, mas também sobre como internacionalizar suas atividades. Enquanto o primeiro tipo de conhecimento não pode ser transferido para outros países, pois refere-se às características específicas do mercado-alvo, o segundo tipo de conhecimento pode ser utilizado posteriormente para penetrar outros mercados internacionais, uma vez que se refere a *know-how* em internacionalização (Casson, 1994).

Em 1977, esses resultados deram origem ao modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977). O modelo é baseado em três pressupostos:

- a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização;
- o conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da

empresa em determinado mercado-alvo. Em outras palavras, o conhecimento adquirido através da experiência é considerado o mais importante em processos de internacionalização (Penrose, 1959);

- a empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual. Assim, o processo de internacionalização é visto como um processo de aprendizagem em que a empresa adquire conhecimentos gradualmente e investe recursos em determinado mercado internacional de forma paulatina.

Baseados nesses pressupostos, Johanson & Vahlne (1977) introduzem dois conceitos para explicar o modelo: conhecimento e comprometimento. Conhecimento refere-se ao conhecimento do mercado-alvo, enquanto comprometimento diz respeito ao montante de recursos investidos em determinado mercado internacional e ao grau de especificidade desses recursos, ou seja, à possibilidade de utilizar-se esses recursos em outros mercados sem que ocorra a desvalorização deles.

Conhecimento e comprometimento são entendidos como os estados do modelo. Esses dois aspectos interagem com o que Johanson & Vahlne (1977) denominam de aspectos transitórios: as decisões de comprometimento e as operações atuais. O primeiro aspecto refere-se às decisões de investimentos de recursos em determinado mercado internacional. A idéia básica é a de que as empresas investem recursos em alternativas que já foram testadas no passado com o intuito de minimizar o grau de incerteza inerente às atividades internacionais (Cyert & March, 1963). O segundo aspecto diz respeito às operações atuais da empresa no mercado-alvo que, conforme exposto anteriormente, se constituem na principal fonte de conhecimento da empresa sobre esse mercado.

Johanson & Vahlne (1977) sugerem que a interação entre estados e aspectos transitórios confere dinâmica ao modelo (veja figura 1). De maneira geral, essa dinâmica pode ser ilustrada pelas seguintes relações: quanto mais uma empresa investe em determinado mercado internacional, mais ela adquire conhecimentos sobre esse mercado; quanto maior o grau de conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior o seu grau de aptidão para efetuar novos investimentos; quanto maior o grau de aptidão da empresa, maior a probabilidade de que os investimentos sejam realizados; e assim sucessivamente. Portanto, os aspectos transitórios possuem duplo papel no processo de internacionalização da empresa. Eles não só resultam de conhecimento e comprometimento efetuados no passado, como também determinam os níveis de conhecimento e de comprometimento a serem efetuados no futuro.

Várias críticas têm sido feitas ao modelo de Uppsala (Andersen, 1993; Petersen & Pedersen, 1997; Edwards

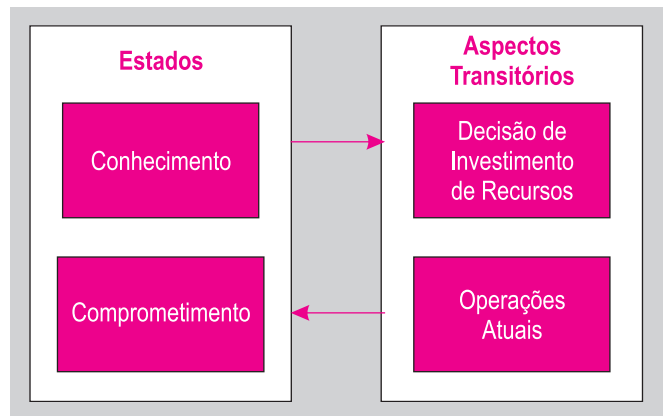


Figura 1: Mecanismos Básicos de Internacionalização — Estados e Aspectos Transitórios

Fonte: Johanson & Vahlne (1977)

& Buckley, 1998). Neste tópico interessam os trabalhos que discordam da idéia de gradualismo e incrementalismo em processos de internacionalização.

Forsgren (2000), por exemplo, sugere que a relação entre o conhecimento de mercado e o comportamento incremental é negativa em vez de positiva, como sugerido pelo modelo de Uppsala. O autor postula que à medida que a empresa aprende sobre determinado mercado internacional, ela reduz o grau de incerteza em relação a esse mercado. Conseqüentemente, também diminui sua necessidade de desenvolver-se gradualmente a fim de minimizar a incerteza. A empresa entrará e desenvolver-se-á no mercado-alvo de maneira mais ousada e menos incremental (Pedersen & Shaver, 2000).

Outros autores acreditam que a cadeia de estabelecimento, que na verdade é uma manifestação da idéia de gradualismo do modelo de Uppsala, é demasiadamente determinista (Andersen, 1997), já que a empresa pode seguir diferentes seqüências do modo de operação em determinado mercado internacional. Hedlund & Kverneland (1993), por exemplo, mostram que algumas empresas suecas operando no mercado japonês não passaram pelos estágios iniciais da cadeia de estabelecimento. Elas entraram naquele mercado de forma mais rápida e menos gradual. Os autores defendem a idéia de que a seqüência e a velocidade do processo de internacionalização das empresas foram afetadas pelo fato de o ambiente de negócios pesquisado ser mais incerto, volátil e interdependente do que o ambiente de negócios implícito no modelo de Uppsala. Como esse ambiente, qualitativamente diferente, muda de maneira mais rápida, as empresas tendem a apresentar reações mais imediatas em termos de internacionalização. Elas aceleram o processo de internacionalização a fim de usufruir dos benefícios de operar em dife-

rentes países. Em outras palavras, em virtude de o ambiente tornar-se mais interdependente em nível global, as empresas evoluem de maneira mais rápida em mercados internacionais a fim obter economia de escala, escopo e aprendizagem por meio da integração de suas operações (Kobrin, 1992).

Outras pesquisas também retratam empresas internacionalizando operações de maneira bem distinta em relação à cadeia de estabelecimento. Tem sido observado, por exemplo, que empresas podem desinvestir em mercados internacionais, o que significa seguir uma trajetória inversa à do modelo de Uppsala (Benito & Welch, 1997; Zander, 1997; Fletcher, 2001). Da mesma maneira, tem sido sugerido que empresas param de evoluir no mercado-alvo, não alterando, portanto, o modo de operação (Bell, 1995). Outras evoluem sem seguir, necessariamente, uma seqüência lógica quanto ao modo de operação (Turnbull & Ellwood, 1986).

Paralelamente às críticas feitas ao modelo de Uppsala, diversos outros trabalhos têm sido publicados com o objetivo de estender a capacidade de explicação do modelo. Particularmente, está-se interessado nos trabalhos que derivam da teoria de redes industriais. Esses trabalhos sugerem analisar processos de internacionalização como resultados de relacionamentos intra e interorganizacionais. Em outras palavras, por meio da teoria de redes industriais pode-se focar não só as seqüências do modo de operação, mas também os fatores que explicam tais seqüências.

RELACIONAMENTOS E INTERNACIONALIZAÇÃO

Como foi discutido no tópico anterior, o modelo de Uppsala sugere que processos de internacionalização são graduais e têm como atores relevantes a matriz e uma determinada subsidiária de uma empresa multinacional. A matriz é vista como a unidade que controla importantes recursos, enquanto a subsidiária é entendida como a unidade que se desenvolve em um mercado internacional, combinando os seus conhecimentos sobre esse mercado e a sua capacidade de obter recursos da matriz (Johanson & Vahlne, 1977).

No entanto, os processos de internacionalização podem também resultar de dois outros tipos de relacionamento que não são contemplados, originalmente, pelo modelo de Uppsala: relacionamentos entre subsidiárias e relacionamentos entre as diversas unidades da multinacional e os atores externos, como fornecedores e compradores, localizados em diversos países.

Quanto ao relacionamento intersubsidiárias, Forsgren (1989) acredita que os processos de internacionalização podem ser vistos como uma forma de gerenciar esse tipo de relacionamento. Nesse sentido, uma subsidiária pode

expandir o seu tradicional papel na multinacional a que pertence, afetando assim o desenvolvimento de outras subsidiárias. De maneira mais precisa, além de servir como canal de distribuição de produtos e serviços desenvolvidos pela matriz, uma subsidiária pode assumir papéis estratégicos dentro da multinacional (Bartlett & Ghoshal, 1986). Além do mais, uma determinada subsidiária pode iniciar o seu próprio processo de internacionalização (Forsgren, Holm & Johanson, 1992) ou, então, coordenar e gerenciar outras unidades da multinacional (Birkinshaw, 1996).

Os processos de internacionalização podem também resultar de relacionamentos interorganizacionais, ou seja, entre as diversas unidades da multinacional e os atores externos, como fornecedores e compradores (Johanson & Mattsson, 1988; Forsgren, 1989; Blankenburg, 1995). Por meio desses relacionamentos a empresa tem a possibilidade de obter mais recursos do que o montante controlado internamente (Richardson, 1972; Loasby, 1995). Assim, o conceito de comprometimento sugerido originalmente pelo modelo de Uppsala é estendido para abranger não só os recursos internos, mas também os recursos e capacidades externas, ou seja, recursos e capacidades controlados por fornecedores e compradores. Da mesma forma, conhecimento de mercado não quer dizer, necessariamente, conhecimento interno à empresa, já que ele pode estar diluído na rede de negócios à qual a empresa pertence (Hakansson & Snehota, 1995). Colocado de outra forma, apesar de tácito, o conhecimento de mercado assume aspecto coletivo já que nenhum ator possui isoladamente os conhecimentos necessários à internacionalização de suas atividades. O conhecimento passa a ser compartilhado e, mais importante, desenvolvido em conjunto com outros atores pertencentes à rede de negócios.

Com base na idéia de que processos de internacionalização resultam de relacionamentos multilaterais, e não de unilaterais como apregoado inicialmente pelo modelo de Uppsala, sugere-se que três tipos de relacionamento são fundamentais para explicar como uma empresa internacionaliza suas operações em determinado mercado (veja figura 2): com a matriz; com as outras subsidiárias; e com atores externos.

Entender processos de internacionalização de uma subsidiária como resultado de relacionamentos com a matriz, as outras subsidiárias e os atores externos significa concordar com o pressuposto sugerido pela teoria de redes industriais de que mudanças sempre ocorrem em nível de relacionamentos. Em outras palavras, mudanças são iniciadas, transmitidas ou transformadas através de relacionamentos, diretos e indiretos, entre diversos atores (Easton & Araujo, 1997; Hertz, 1998; Halinen, Salmi & Havila, 1999). Portanto, a idéia de forças ambientais afetando homoganeamente a trajetória da empresa é substituída pela visão de que os atores estão inseridos em diversas redes

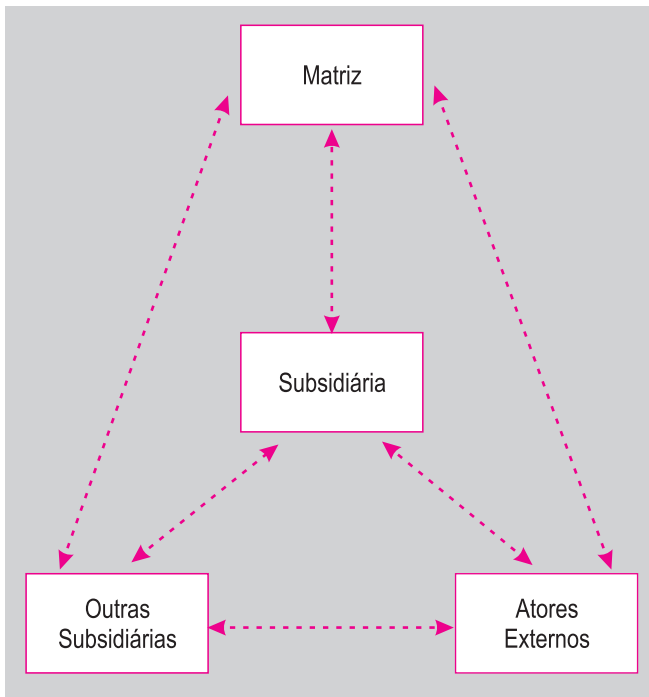


Figura 2: Relacionamentos e Internacionalização

de relacionamento (Easton & Araujo, 1994; Ford *et al.*, 1998). A percepção dos atores e a maneira como eles lidam com as mudanças são fatores fundamentais para a análise de tais mudanças, seja em nível do relacionamento entre dois ou três atores, seja em relação à rede de negócios como um todo (Li, 1995; Havila & Salmi, 2000). Easton & Lundgren (1992), por exemplo, discutem diferentes mecanismos pelos quais as mudanças fluem por intermédio dos distintos atores inseridos em redes de negócios. De acordo com os autores, os atores são nodos que conectam os fluxos de mudanças. Por meio desses nodos as mudanças são absorvidas, transmitidas ou até mesmo transformadas.

A idéia proposta pela teoria de redes industriais, de que as mudanças ocorrem em nível de relacionamentos, tem implicação fundamental para este artigo. O desenvolvimento de relacionamentos, que normalmente ocorre de maneira gradual e paulatina entre diversos atores organizacionais (Hakansson & Snehota, 1995), determina como uma empresa entra e evolui em um mercado internacional (Chang & Rosenzweig, 1998b). De acordo com a figura 2, isso significa que processos de internacionalização podem ser explicados por relacionamentos desenvolvidos por determinada subsidiária com a matriz, os atores externos e as outras subsidiárias. Esses relacionamentos são usualmente construídos de maneira incremental, à medida que os atores ajustam expectativas, mudam atitudes e ampliam suas bases de conhecimento com o decorrer do tempo.

Com o objetivo de examinar esse processo empiricamente e, assim, analisar as questões de gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização, apresenta-se no próximo tópico o caso de uma divisão operacional de uma multinacional inglesa que entrou e se desenvolveu no mercado brasileiro. Esse caso faz parte de ampla pesquisa desenvolvida em 13 empresas inglesas que operam no Brasil. O objetivo geral da pesquisa foi o de entender o processo de internacionalização de empresas multinacionais no mercado brasileiro. Para tanto, foram realizadas entrevistas com empregados situados em diversos níveis hierárquicos das empresas. O caso aqui relatado resulta de entrevistas feitas com os diretores das subsidiárias espanhola, italiana e brasileira. As entrevistas ocorreram na Espanha e no Brasil, respectivamente em julho e outubro de 1999.

O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE SCD NO BRASIL

A SCD é uma das divisões operacionais de uma multinacional britânica que opera com quatro unidades de negócios: metais preciosos; químicos e catalisadores; tintas e revestimentos; e materiais eletrônicos. Em 1999, a empresa empregava cerca de 12 mil pessoas em 38 países, tendo faturamento de aproximadamente US\$ 6 bilhões.

A unidade de negócios de tintas e revestimentos é considerada uma das maiores fornecedoras mundiais de vidros decorativos, incluindo ladrilhos, cerâmicas e azulejos. Essa unidade de negócios é dividida em quatro divisões operacionais (veja figura 3):

- vidros — opera a partir de Maastrich, Holanda, e fabrica produtos decorativos para o mercado de vidro;
- pigmentos — produz variedade de pigmentos orgânicos e inorgânicos utilizados em pinturas automotivas, tintas, plásticos, entre outros aplicativos;
- cerâmica — produz tintas e revestimentos para o mercado de azulejo. Também inclui a produção de zircon⁽¹⁾. Opera a partir da Itália e da Espanha. Essa é a divisão operacional enfocada neste artigo;
- *tableware* — produz tintas e produtos decorativos para o mercado de *tableware*.

Uma observação é particularmente importante para a análise da trajetória de SCD no Brasil. Ela iniciou suas operações no mercado brasileiro quando ainda era uma das divisões operacionais de determinada unidade de negócios de uma multinacional britânica. Posteriormente, essa unidade de negócios formou uma *joint venture* com outra multinacional. Conseqüentemente, as operações de SCD foram transferidas para a *joint venture*. Três anos mais tarde, a multinacional britânica comprou as ações da *joint venture* e tornou-se, novamente, a sua única acionista.

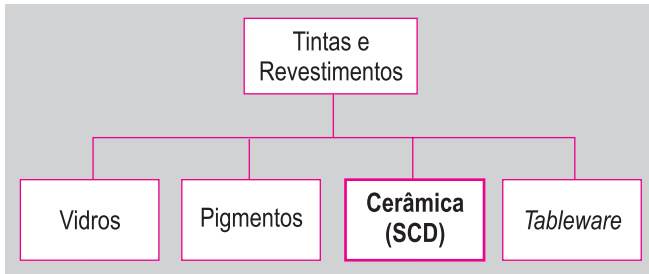


Figura 3: Estrutura Organizacional da Unidade de Negócios “Tintas e Revestimentos”

Tendo em vista essa observação, pode-se descrever a trajetória de SCD quanto ao modo de operação a partir de dois eventos (veja figura 4):

- a empresa entrou no Brasil por meio de exportações;
- a empresa adquiriu duas fábricas no mercado brasileiro.

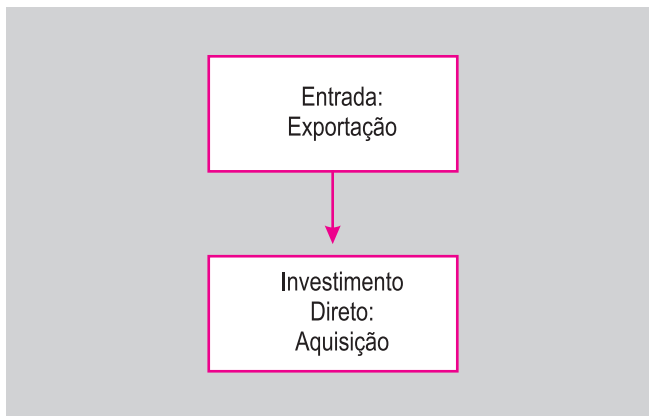


Figura 4: Trajetória de SCD no Brasil

A SCD, por meio de uma subsidiária, doravante denominada de SCD-subsidiária, começou a operar no mercado brasileiro pela exportação. Isso ocorreu em meados da década de 1950, mas as vendas eram mínimas. Exportar para o mercado brasileiro não era considerado uma tarefa fácil em virtude das tarifas de exportação e da paridade cambial. Em relação às tarifas de exportação, a SCD-subsidiária considerava-las extremamente elevadas, o que gerava problemas de suprir o mercado brasileiro com produtos considerados competitivos em preço. Sobre a paridade cambial, a SCD-subsidiária achava que as constantes oscilações do câmbio brasileiro não permitiam que a empresa mantivesse volume regular de exportação. Além disso, como a maioria dos seus concorrentes mundiais já estava instalada no Brasil, era muito mais fácil e conveniente para as empresas brasileiras adquirir matéria-prima dessas empresas.

A SCD-subsidiária nunca teve um escritório de exportação no Brasil. Operava no mercado brasileiro por intermédio de equipe composta por duas pessoas que viaja-

vam para o Brasil com o objetivo de captar novos clientes e manter relacionamentos com os clientes existentes⁽²⁾. Essas visitas duravam entre uma semana e três meses, dependendo do volume de negócios.

Infelizmente, não foi possível descobrir qual lado teve a iniciativa de estabelecer o contato inicial de exportação, isto é, se a SCD-subsidiária ou os compradores brasileiros. Apesar disso, a entrada no mercado brasileiro por meio de exportação pode ser vista como uma tentativa de estabelecer relacionamentos entre a SCD-subsidiária e os compradores brasileiros. Portanto, os relacionamentos importantes quando da entrada no mercado brasileiro são dela com outras subsidiárias e com atores externos (veja figura 5).

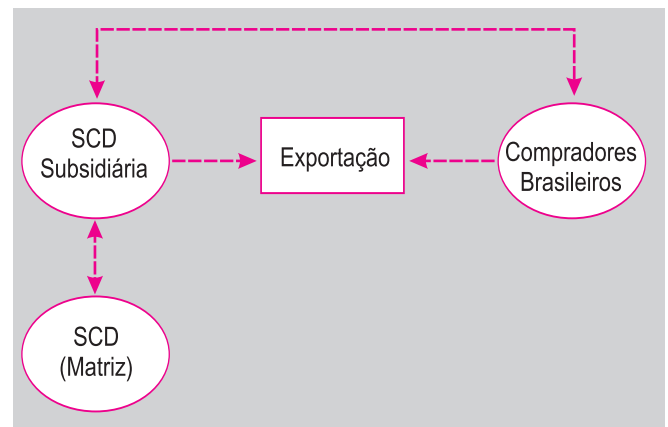


Figura 5: SCD — Entrada pela Exportação

A exportação, o único modo de operação de SCD no Brasil entre meados das décadas de 1950 e 1990, foi subitamente substituída por investimento direto quando a *joint venture* a que SCD pertencia adquiriu duas fábricas no Brasil. Considerada uma das maiores produtoras mundiais de zircon, a *joint venture* pretendia expandir suas operações adquirindo fábricas de zircon em países nos quais pudesse fortalecer sua posição de mercado. Em 1995, uma oportunidade surgiu no sul da Europa, especificamente na França, na Espanha e na Itália. Naquela época, uma empresa *holding* suíça decidiu vender suas fábricas de zircon localizadas nesses três países, as quais passaram a interessar à *joint venture*. Coincidentemente, a empresa suíça, que na verdade era propriedade de dois italianos que pretendiam sair desse negócio, operava duas fábricas no Brasil e ofereceu à *joint venture* essa opção de adquirir essas duas plantas. Uma das plantas era dedicada à produção de zircon, enquanto a outra produzia, essencialmente, azulejo.

Como a *joint venture* operava de maneira tímida no Brasil, optou por adquirir as duas fábricas. O Brasil era considerado, à época, o terceiro produtor mundial de azulejo. Sendo o zircon uma das matérias-primas para a produção de azulejo, o mercado brasileiro foi considerado

suficientemente atrativo. Além disso, o negócio brasileiro poderia ser utilizado como plataforma para a SCD operar em outros países da América do Sul⁽³⁾.

As negociações foram feitas entre a matriz da *joint venture* e os empresários italianos. Contudo, quando os italianos ofereceram à *joint venture* a opção sobre as operações brasileiras, a *joint venture* nomeou o diretor geral das subsidiárias espanhola e italiana, responsáveis pelo negócio de azulejo, para liderar o processo. Esse diretor foi encarregado de avaliar e, posteriormente, dar o parecer sobre a compra das unidades brasileiras. Naquela época, como os negócios de zircon e azulejo pertenciam a duas divisões operacionais distintas da *joint venture*, foi formada uma equipe de trabalho para avaliar essas plantas. Pessoas do negócio de zircon, sediado na matriz, e pessoas das subsidiárias espanhola e italiana vieram ao Brasil para conhecer as instalações das fábricas. Além disso, a *joint venture* contratou a KPMG, uma empresa de auditoria, e um consultor alemão, que tinha trabalhado no Brasil durante muito tempo, para ajudar no processo de avaliação empresarial. A decisão foi anunciada em abril de 1995 e as duas fábricas adquiridas por US\$ 16 milhões. A participação desses diversos atores na transição de exportação para investimento direto via aquisição é ilustrada na figura 6.

Um ano após a aquisição das plantas brasileiras, a SCD tornou-se novamente a única acionista da *joint venture*. Os negócios de cerâmica e zircon deram origem a uma única divisão operacional, chamada cerâmica, cuja responsabilidade gerencial cabe ao diretor geral das subsidiárias espanhola e italiana. Mais recentemente, outras divisões operacionais da multinacional britânica têm utilizado a subsidiária brasileira como base para introduzir seus produtos de maneira mais efetiva no mercado brasileiro.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No tópico anterior, procurou-se descrever de maneira sucinta a trajetória de SCD no mercado brasileiro, tomando como referência o modo de operação, ou seja, a forma institucional pela qual empresas operam em mercados internacionais. Dois pontos parecem particularmente importantes para explicar a questão do gradualismo e da descontinuidade em processos de internacionalização. O primeiro deles refere-se à participação de diversos atores na trajetória de SCD no Brasil, enquanto o segundo ponto enfoca a transição entre os modos de operação.

Em relação ao primeiro ponto, observa-se que diferentes tipos de relacionamento foram ativados em fases distintas da trajetória de SCD no mercado brasileiro. Inicialmente, tem-se que o relacionamento entre as subsidiárias espanhola e italiana e as empresas brasileiras foi a base para o começo e a consequente evolução, mesmo que irregular, das atividades de exportação da empresa no Brasil. Em seguida, diversos atores internos, juntamente com atores externos, participaram da transição de exportação para investimento direto via aquisição: a matriz e a divisão operacional de azulejo, que era baseada simultaneamente nas subsidiárias italiana e espanhola. Um time composto por diversas pessoas oriundas dessas duas unidades foi formado sob a coordenação do diretor geral das subsidiárias italiana e espanhola.

Especificamente em relação aos atores internos, o envolvimento de diferentes unidades da multinacional no processo de transição dos modos de operação é explicado pela dispersão de conhecimentos e recursos dentro da empresa multinacional. De maneira mais específica, as subsidiárias italiana e espanhola detinham papéis estratégicos no grupo SCD. Tal como outras subsidiárias do

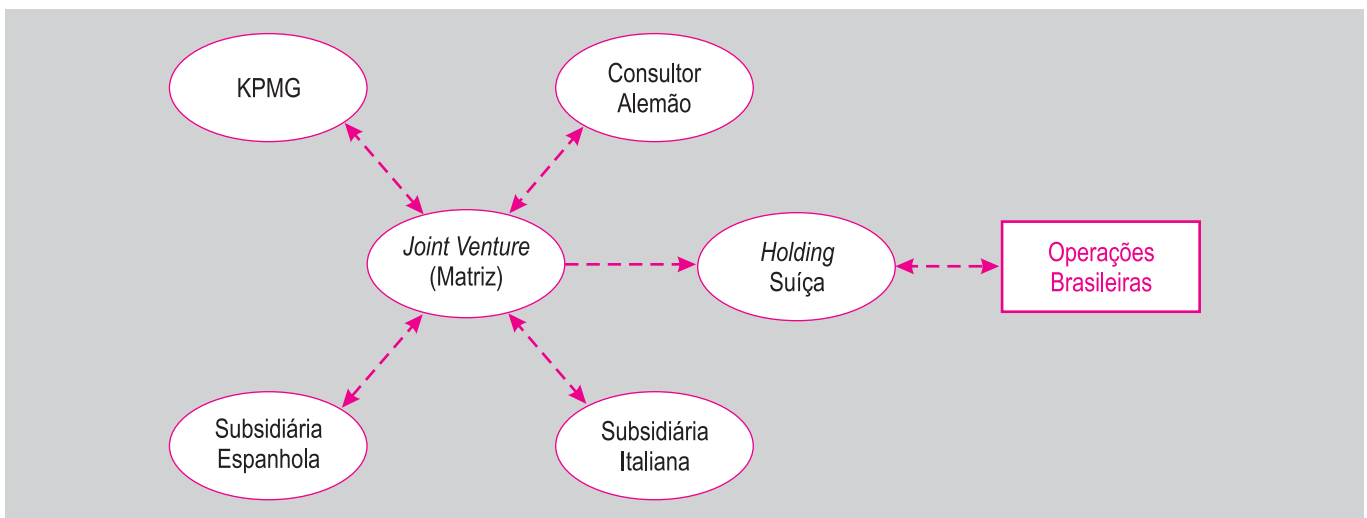


Figura 6: SCD — Transição de Exportação para Investimento Direto

grupo, elas eram responsáveis por desovar os produtos e serviços concebidos pela matriz no mercado em que operavam. Diferentemente de suas subsidiárias irmãs, as subsidiárias italiana e espanhola acumularam conhecimentos específicos sobre um tipo de produto e serviço da multinacional. A capacidade de produzir e acumular *know-how* sobre esse produto-serviço aumentou, consideravelmente, o poder dessas duas unidades dentro do grupo multinacional: elas passaram a ser vistas pela matriz como unidades imprescindíveis na realização de negócios nos mercados em que o grupo atuava ou pretendia atuar. Assim, no caso específico do Brasil, as subsidiárias italiana e espanhola foram convidadas a participar do processo de aquisição das plantas em virtude desse papel estratégico. Em outras palavras, a fim de realizar um investimento substancial no Brasil, a matriz necessitou envolver duas subsidiárias no processo de transição do modo de operação porque o conhecimento daquele negócio residia nelas.

Nesse sentido, a trajetória de SCD no Brasil é explicada pela teoria de redes industriais, a qual enfatiza os relacionamentos desenvolvidos por determinada empresa. Ao privilegiar relacionamentos como unidade de análise, essa teoria postula que mudanças devem ser analisadas e entendidas em nível de relacionamentos. A idéia de que o ambiente de negócios no qual as empresas operam não possui identidade e apresenta influência homogênea sobre essas empresas é rejeitada em virtude da noção de que o ambiente possui identidade, já que é composto por diversos atores transacionando entre si a fim de alcançar os seus objetivos. Em outras palavras, o ambiente não é algo dado, abstrato e reificado. É algo percebido, construído e criado por meio de relacionamentos entre diferentes atores (Weick, 1979).

A teoria de redes industriais vê o processo de internacionalização como resultante de relacionamentos intra e inter-organizacionais. Relacionamentos intra-organizacionais significam relacionamentos desenvolvidos entre as diversas unidades da empresa multinacional, enquanto relacionamentos interorganizacionais se referem às relações estabelecidas entre essas unidades e os atores externos, como fornecedores e compradores.

Ao adotar a teoria de redes industriais como ontologia deste artigo, descreve-se a trajetória de SCD no mercado brasileiro a partir de relacionamentos intra e inter-organizacionais, os quais foram ativados em diferentes fases da internacionalização da empresa e em diferentes contextos geográficos. Além do mais, esses relacionamentos não foram desenvolvidos repentinamente. Pelo contrário, eles resultaram de um processo de tentativa e erro (Axelsson & Johanson, 1992), através do qual os diversos atores ajustaram expectativas e atitudes, e envolveram-se em negociações morosas (Kinch, 1992; Blankenburg, 1995).

Em relação ao segundo ponto, a transição de exportação para investimento direto por meio de aquisição, um dos entrevistados fez o seguinte comentário: “Foi um acidente. Uma agradável coincidência”. Isso significa, conforme enfatizado no tópico anterior, que a *joint venture* decidiu aproveitar uma oportunidade que surgiu inicialmente na Europa e, por acaso, envolveu o mercado brasileiro. Portanto, o fato de SCD ter operado no Brasil pela exportação por mais de 40 anos não teve papel importante na transição do modo de operação. A *joint venture* adquiriu as plantas brasileiras como se ela nunca tivesse operado no Brasil. Esse resultado é consistente com a pesquisa conduzida por Nieminen & Tornroos (1997). Os autores concluíram que atividades de exportação não constituem, necessariamente, uma experiência importante de aprendizagem em determinado mercado internacional.

De fato, as atividades de exportação representam um evento de pouca relevância na trajetória de SCD no Brasil, pois não tiveram impacto algum no modo de operação subsequente. Mais importante, como a SCD alterou seu modo de operação de um que envolve montante baixo de recursos para outro que requer alto volume de recursos, pode-se afirmar que houve ruptura na seqüência do modo de operação no Brasil. A transição de exportação para investimento direto representa, portanto, a descontinuidade do processo de internacionalização de SCD no Brasil. Em outras palavras, a evolução do modo de operação não seguiu um padrão incremental e gradual. Nesse sentido, o padrão de internacionalização de SCD no mercado brasileiro difere da cadeia de estabelecimento sugerida pelo modelo de Uppsala, que propõe processos suaves e paulatinos de internacionalização. O percurso de SCD no Brasil é claramente marcado por um evento descontínuo.

Em suma, pode-se afirmar que a trajetória de SCD no mercado brasileiro envolveu três tipos de relacionamento (matriz, atores externos e outras subsidiárias) que foram construídos de maneira incremental à medida que os atores se engajaram em mútuo processo de aprendizagem gradual. Contudo, embora os relacionamentos tenham sido construídos de maneira incremental, a seqüência do modo de operação de SCD no mercado brasileiro pode ser caracterizada como descontínua. Assim, o caso SCD ilustra empiricamente o aparente paradoxo mencionado anteriormente: gradualismo e descontinuidade como características simultâneas de processos de internacionalização. No caso, gradualismo refere-se aos relacionamentos desenvolvidos no decorrer da trajetória de uma empresa em determinado mercado internacional, enquanto descontinuidade diz respeito à seqüência do modo de operação utilizado pela empresa para operar nesse mercado.

Esse aparente paradoxo, gradualismo em relacionamentos ocasionando descontinuidades na seqüência do modo

de operação, pode ser explicado pelo fato de a empresa multinacional não ser uma entidade homogênea, já que é composta por diversos atores (matriz e subsidiárias, por exemplo) inseridos em diferentes redes de negócios. Essas redes de negócios não são excludentes, mas sim superpostas (Holm, Johanson & Thilenius, 1995). A relação entre elas é de interdependência.

Essas redes de negócios interligam operações espalhadas em diversos países. Isso significa dizer que mudanças sofridas por determinada subsidiária podem ter origem em contextos geográficos distantes do país em que ela opera e, posteriormente, ser transmitidas e/ou transformadas pelos diversos nodos existentes nas redes até atingir a subsidiária em foco. Por exemplo, como determinada subsidiária está conectada indiretamente com os fornecedores de outras subsidiárias localizadas em diferentes países, ela torna-se potencialmente suscetível às mudanças iniciadas por esses fornecedores e transmitidas e/ou transformadas por outras subsidiárias.

Neste artigo, propõe-se que determinada subsidiária representa um nodo entre a matriz, os atores externos e as outras subsidiárias e, nesse sentido, sofre influências de mudanças diretamente iniciadas por esses atores. Como a subsidiária é também indiretamente ligada às redes de negócios a que esses três atores pertencem, ela sofre influências de mudanças que são transmitidas por eles. Algumas vezes essas mudanças reforçam a seqüência original do modo de operação, outras vezes ocasionam ruptura na seqüência, envolvendo assim eventos descontínuos.

No primeiro caso podem ocorrer seqüências similares à cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala, ou seja, seqüências do modo de operação em que o gradualismo de relacionamento coincide com o gradualismo de processos de internacionalização. A empresa evoluirá, então, de maneira incremental em um mercado internacional. No segundo caso, observam-se situações em que o gradualismo de relacionamento provoca descontinuidade na seqüência do modo de operação. Esse é o caso específico de SCD, isto é, a seqüência do seu modo de operação no mercado brasileiro é caracterizada por um evento descontínuo em virtude de mudança ocorrida em uma rede de negócios com a qual as operações brasileiras estavam interligadas. Essa mudança teve início no mercado europeu e foi sendo canalizada pelos diversos nodos, ou atores, até atingir as atividades brasileiras, ocasionando a transição de exportação para investimento direto no Brasil.

Assim, o caso de SCD ilustra que gradualismo e descontinuidade não são conceitos opostos em processos de internacionalização, uma vez que se referem a objetos distintos. Enquanto gradualismo diz respeito aos relacionamentos estabelecidos por determinada subsidiária durante o processo de evolução em um mercado internacio-

nal, descontinuidade refere-se à seqüência do modo de operação.

CONCLUSÕES

No presente artigo, teve-se como objetivo discutir as questões de gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização por meio da análise da trajetória de uma divisão operacional de uma multinacional inglesa no Brasil. O estudo aqui relatado pode ser considerado um caso simples de internacionalização, pois, apesar de operar no Brasil há mais de 40 anos, a SCD alterou seu modo de operação uma única vez: de exportação para investimento direto. No entanto, o caso é interessante, já que retrata uma situação distinta em relação ao modelo de Uppsala. Enquanto o modelo enfoca situações em que os relacionamentos entre a matriz e a subsidiária em foco dão origem a seqüências incrementais do modo de operação, o caso SCD chama a atenção para dois pontos complementares.

O primeiro refere-se ao fato de os relacionamentos intra-organizacionais não dizerem respeito exclusivamente à matriz e à subsidiária. Outras subsidiárias pertencentes ao grupo multinacional podem interferir na trajetória da subsidiária em foco. Da mesma maneira, os relacionamentos interorganizacionais, entre as unidades da multinacional e os atores externos, são importantes para explicar os processos de internacionalização. Com base na teoria de redes industriais, propõe-se que a internacionalização de empresas é um fenômeno intra e interorganacional, no qual diversos atores desenvolvem relacionamentos, diretos e indiretos, em contextos históricos e geográficos distintos. No caso aqui relatado, considera-se os relacionamentos entre determinada subsidiária e a matriz, os atores externos e as outras subsidiárias, os quais foram articulados de diferentes maneiras no decorrer da trajetória dessa subsidiária em foco.

O segundo ponto diz respeito à seqüência do modo de operação. Pelo fato de considerar-se não só os relacionamentos entre a matriz e a subsidiária em foco, tal como o modelo de Uppsala sugere, mas também os relacionamentos multilaterais inseridos em diversos contextos temporais e geográficos, observa-se que determinada subsidiária se torna suscetível a mudanças iniciadas por atores espalhados em diversas redes de negócios com as quais está interligada. Essas mudanças podem gerar seqüências do modo de operação em determinado mercado internacional que seguem o padrão proposto pelos pesquisadores suecos, ou seja, processos de internacionalização graduais e contínuos. No entanto, essas mudanças podem também representar ruptura na seqüência do modo de operação, caso em que a subsidiária passa a evoluir de maneira errática, na qual as descontinuidades são a regra, não a exceção. ♦

NOTAS

- (1) Zircon é um pigmento branco utilizado principalmente na indústria de azulejo e material sanitário.
- (2) Como SCD fornece produtos e serviços que envolvem transferência de tecnologia, relacionamentos entre fornecedores e compradores são considerados essenciais. De maneira geral, SCD fornece desenhos para azulejos e cerâmicas. Uma vez que o cliente concorda com o desenho, SCD produz as tintas e os revestimentos necessários. Ela também ajuda seus clientes em relação ao processo produtivo, o que significa ajustar os processos de fabricação para adequar as tintas e os revestimentos produzidos especificamente para o cliente.
- (3) É importante enfatizar que a *joint venture* não estava considerando investir mais recursos no mercado brasileiro, apesar do tamanho e do crescimento dele. Qualquer interesse potencial estava relacionado com a produção de zircon, já que o mercado de azulejo era visto como altamente competitivo. Além disso, o negócio de zircon era considerado muito mais rentável.

RESUMO

No presente artigo discute-se as questões de gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. Tradicionalmente, a internacionalização de empresa tem sido vista como um processo contínuo, no qual a empresa investe recursos de maneira incremental em um mercado internacional. Propõe-se, entretanto, que os processos de internacionalização são simultaneamente graduais e descontínuos. Para entender esse aparente paradoxo, analisa-se a trajetória de uma empresa inglesa no mercado brasileiro, enfatizando-se os relacionamentos desenvolvidos no decorrer do seu processo de internacionalização e o modo de operação utilizado para operar nesse mercado.

Palavras-chave: internacionalização de empresa, trajetória em mercados internacionais, estratégias de entrada em mercados internacionais.

ABSTRACT

This article discusses gradualism and discontinuity in internationalisation processes. Traditionally, the internationalisation process of the firm has been conceptualised as being a continuous process through which the firm incrementally invests resources in a particular international market. A different view is suggested here, where the internationalisation of the firm is simultaneously characterised by gradualism and discontinuity. In order to understand this apparent paradox, one analyses the trajectory of an English firm in Brazil by emphasising the relationships the firm has developed whilst evolving in the Brazilian market as well as the operational mode through which it has serviced this market.

Uniterms: internationalisation, international trajectories, foreign market entry strategies.

RESUMEN

En el presente artículo se discuten las cuestiones de gradualismo y discontinuidad en procesos de internacionalización. Tradicionalmente, la internacionalización de empresa viene viéndose como un proceso continuado, en el cual la empresa invierte recursos de manera incremental en un mercado internacional. Se propone, sin embargo, que los procesos de internacionalización son simultáneamente graduales y discontinuados. Para entender esa aparente paradoja, se analiza la trayectoria de una empresa inglesa en el mercado brasileño, enfatizándose las relaciones desarrolladas en el transcurso de su proceso de internacionalización y el modo de operación utilizado para operar en ese mercado.

Palabras clave: internacionalización de empresa, trayectoria en mercados internacionales, estrategias de entrada en mercados internacionales.

- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v.24, n.2, p.209-233, 1993.
- _____. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual framework. *Management International Review*, v.37, n.2, p.27-42, Special Issue, 1997.
- AXELSSON, Bjorn; EASTON, Geoffrey (Orgs.). *Industrial network: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- AXELSSON, Bjorn; JOHANSON, Jan. Foreign market entry: the textbook vs the network view. In: AXELSSON, Bjorn; EASTON, Geoffrey (Orgs.). *Industrial network: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. Tap your subsidiary for global reach. *Harvard Business Review*, v.86, n.6, p.87-94, 1986.
- BELL, Jim. The internationalization of small computer software firms: a further challenge to "stage" theories. *European Journal of Marketing*, v.29, n.8, p.61-75, 1995.
- BENITO, Gabriel; WELCH, Lawrence. De-internationalization. *Management International Review*, v.37, n.2, p.7-25, Special Issue, 1997.
- BIRKINSHAW, Julian. How multinational subsidiary mandates are gained or lost. *Journal of International Business Studies*, Third Quarter, p.467-495, 1996.
- BLANKENBURG, Désirée. A network approach to foreign market entry. In: MOLLER, Kristian; WILSON, David (Orgs.). *Business marketing: an interaction and network perspective*. Estados Unidos: Kluwer Academic Publishers, 1995.
- CALOF, Jonathan. Internationalization behavior of small and medium-sized South African enterprises. *Journal of Small Business Management*, p.71-79, Oct. 1995.
- CAMINO, David; CAZORLA, Leonardo. Foreign market entry decisions by small and medium-sized enterprises: an evolutionary approach. *International Journal of Management*, v.15, n.1, p.123-129, 1998.
- CASSON, Mark. Internationalization as a learning process: a model of corporate growth and geographical diversification. In: BALASUBRAMANYAM, V. N.; SAPSFORD, David (Orgs.). *The economics of international investment*. England: Edward Elgar Publishing, 1994.
- CHANG, Sean-Jing. International expansion strategy of Japanese firms: capability building through sequential entry. *Academy of Management Review*, v.38, n.2, p.383-407, 1995.
- CHANG, Sean-Jing; ROSENZWEIG, Philip. Industry and regional patterns in sequential foreign market entry. *Journal of Management Studies*, v.35, n.6, p.797-822, 1998a.
- _____. Functional and line of business evolution processes in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972-95. In: BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil (Orgs.). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Great Britain: MacMillan Press, 1998b.
- CYERT, Richard; MARCH, James. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- EASTON, Geoffrey; ARAUJO, Luis. Market exchange, social structures and time. *European Journal of Marketing*, v.28, n.3, p.72-85, 1994.
- _____. Inter-firm responses to heterogeneity of demand over time. In: EBERS, Mark (Org.). *The formation of inter-organizational networks*. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- EASTON Geoffrey; LUNDGREN, Anders. Changes in industrial networks as flow through nodes. In: AXELSSON, Bjorn; EASTON, Geoffrey (Orgs.). *Industrial network: a new view of reality*. London: Routledge, 1992.
- EDWARDS, Ronald; BUCKLEY, Peter. Choice of location and mode: The case of Australian investors in the UK. *International Business Review*, v.7, p.503-520, 1998.
- FLETCHER, Richard. Holistic approach to internationalisation. *International Business Review*, v. 10, p.25-49, 2001.
- FONFARA, Krysstof; COLLINS, Marylyn. The internationalisation of business in Poland. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.86-99, 1990.
- FORD, David; GAADE, L-Erik; HAKANSSON, Hakan; LUNDGREN, Anders; SNEHOTA, Ivan; TURNBULL, Peter; WILSON, David. *Managing business relationships*. West Sussex: John Wiley & Sons, 1998.
- FORSGREN, Mats. *Managing the internationalization process: the Swedish case*. London: Routledge, 1989.
- _____. Some critical notes on learning in the Uppsala internationalization process model. SIMPÓSIO MARCUS WALLENBERG SOBRE PERSPECTIVAS CRÍTICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO. *Anais...* Sweden: Uppsala, 2000.

- FORSGREN, Mats; HOLM, Ulf; JOHANSON, Jan. Internationalization of the second degree: the emergence of european-based centres in Swedish firms. In: YOUNG, Stephen; HAMIL, James (Orgs.). *Europe and the multinationals*. Hants: Edward Elgar, 1992.
- GOODNOW, James; HANSZ, James. Environmental determinants of overseas market entry strategies. *Journal of International Business Studies*, v.3, n.1, p.33-50, 1972.
- HAKANSSON, Hakan; SNEHOTA, Ivan. *Developing relationships in business networks*. London: Routledge, 1995.
- HALINEN, Aino; SALMI, Asta; HAVILA, Virpi. From dyadic change to changing business network: an analytical framework. *Journal of Management Studies*, v.36, n.6, p.779-794, 1999.
- HAVILA, Virpi; SALMI, Asta. Internationalisation through acquisitions: spread of changes in business networks. SIMPÓSIO MARCUS WALLENBERG SOBRE PERSPECTIVAS CRÍTICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO. *Anais...* Sweden: Uppsala, 2000.
- HEDLUND, Gunnar; KVERNELAND, Adne. Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. In: BUCKLEY, Peter; GHAURI, Pervez. *The internationalization of the firm: a reader*. Cambridge: The Academic Limited Press, 1993.
- HERTZ, Susanne. Domino effects in international networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, v.5, n.3, p.3-31, 1998.
- HOLM, Ulf; JOHANSON, Jan; THILENIUS, Peter. Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, v.25, n.1-2, p. 97-119, 1995.
- JOHANSON, Jan; MATTSSON, Lars-Gunnar. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, Neil; VAHLNE, Jan-Erik (Orgs.). *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm, 1988.
- JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32, 1997.
- JOHANSON, Jan; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, p.305-322, Oct. 1975.
- KINCH, Nils. Entering a tightly structured network: strategic visions or network realities. In: FORSGREN, Mats; JOHANSON, Jan (Orgs.). *Managing networks in international business*. Philadelphia, Penn: Gordon and Breach, 1992.
- KOBRIN, Stephen. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, v.12, p.17-31, 1992.
- LI, Zhixiong. *The dynamics of export channels from United Kingdom to People's Republic of China: a network approach*. London: Routledge, 1995.
- LOASBY, Brian. The organisation of capabilities. EMOT. *Anais...* England: Reading, 1995.
- MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v.13, p.99-118, 1992.
- NIEMINEN, Jarmo; TORNROOS, Jan-Ake. The role of learning in the evolution business network in Estonia: four finnish case studies. In: BJORKMAN, Igmar; FORSGREN, Mats (Orgs.). *The nature of the international firm: Nordic contribution to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.
- PEDERSEN, Torben; SHAVER, Myles. Internationalization revisited: the "big steps" hypotheses. SIMPÓSIO MARCUS WALLENBERG SOBRE PERSPECTIVAS CRÍTICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO. *Anais...* Sweden: Uppsala, 2000.
- PENROSE, Edith. *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press, 1959.
- PETERSEN, Bent; PEDERSEN, Torben. Twenty years after — support and critique of the Uppsala internationalisation model. In: BJORKMAN, Igmar; FORSGREN, Mats (Orgs.). *The nature of the international firm: Nordic contribution to international business research*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.
- RICHARDSON, G.B. The organisation of industry. *The Economic Journal*, p.883-896, Sep. 1972.
- TURNBULL, Peter; ELLWOOD, S. Internationalisation in the information technology industry. In: TURNBULL, Peter; PALIWODA, Stanley. (Orgs.). *Research in international marketing*. Great Britain: Croom Helm, 1986.
- WEICK, Karl. *The social psychology of organizing*. New York: Random House, 1979.
- ZANDER, Ivo. *The tortoise evolution of the multinational corporation — foreign technology activity in Swedish multinational firms 1890-1990*. Stockholm: Stockholm School of Economics, 1997.