

## Aprendizagem organizacional e teoria neoinstitucional à luz da escola comportamental de negócios internacionais

*Organizational learning and institutional theory according to the behavioral school of international business*

Jefferson Marlon Monticelli<sup>1</sup>  
Silvio Luís de Vasconcellos<sup>2</sup>  
Ivan Lapuente Garrido<sup>3</sup>  
Cyntia Villasboas Calixto<sup>4</sup>

### Resumo

Este estudo tem por objetivo apresentar as características da aprendizagem organizacional e da teoria neoinstitucional aplicadas à abordagem comportamental de negócios internacionais. Assim, este estudo visa contribuir ao integrar, de maneira singular, o papel das instituições na internacionalização das empresas sob a perspectiva comportamental. Para tanto, buscou-se desenvolver os principais conceitos que abordam os modelos de negócios internacionais sob tal perspectiva e que enfatizam o papel do aprendizado e do conhecimento para o êxito da internacionalização da firma. O estudo complementou essa visão ao acrescentar os trabalhos que utilizam o enfoque institucional no modelo de Uppsala, propiciando uma contribuição na revisão da perspectiva comportamental ao integrá-la aos conceitos de aprendizagem organizacional e de contexto institucional.

**Palavras-chave:** Abordagem comportamental. Teorias de internacionalização. Aprendizagem organizacional. Teoria neoinstitucional.

### Abstract

*The present study aims to present characteristics of the organizational learning and institutional theories characteristics applied to the behavioral approach of international business. Therefore, this study intended to develop the main concepts addressing international business models, under the behavioral perspective, and emphasizing the role of learning and knowledge to the success of the firm's internationalization. The study complemented this vision by adding articles that use the institutional focus from the Uppsala model, providing a contribution to the revision of behavioral perspective, when this is integrated to the organizational learning and institutional context concepts.*

**Keywords:** Behavioral approach. Internationalization theories. Organizational learning. Institutional theory.

## 1 Introdução

Estudos sobre internacionalização de empresas têm recebido maior atenção nos últimos anos. Uma das áreas desse campo de pesquisa que tem recebido grande interesse de pesquisadores é aquela que analisa os modos de entrada nos mercados internacionais. Esse empenho é motivado pelo aumento

<sup>1</sup> Doutorando em Administração Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Brasil. Afiliação: Universidade do Vale do Rio dos Sinos. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4655964187026623> Email: jeffmarlon@hotmail.com

<sup>2</sup> Doutor e Mestre em Administração, possui graduação em Administração - Habilitação em Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Brasil. Afiliação: UNISINOS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0261499576880281> Email: silvio@conexo.com.br

<sup>3</sup> Pós-Doutorado (ênfase em Negócios Internacionais) na Florida International University (FIU). Doutor em Administração (ênfase em Marketing) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUCRJ. Brasil. Afiliação: Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0319401801737464> Email: igarrido@unisinos.br

<sup>4</sup> Doutoranda em Estratégia Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (EAESP) com período de estudos na Judge Business School, Universidade de Cambridge. Mestre em Administração na pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Brasil. Afiliação: Fundação Getúlio Vargas (EAESP). Email: cyntiacalixto@gmail.com

da circulação de capital financeiro, físico, científico e humano no cenário global, pela ampliação dos investimentos transnacionais e pelo aumento das trocas no comércio mundial.

Diversas lentes teóricas têm sido utilizadas para mapear e compreender as estratégias de entrada adotadas pelas organizações no processo de internacionalização. Uma das abordagens recorrentes baseia-se na teoria comportamental, originada na escola de Uppsala, que aborda o tema com um enfoque baseado no gradualismo do processo de internacionalização das empresas, a partir de elementos centrais como o distanciamento psíquico do país de destino em função do país de origem da firma e do conhecimento das empresas sobre atividades internacionais. Nessa perspectiva, há uma compreensão dos efeitos do nível de comprometimento das empresas, capacidades dinâmicas, redes de relacionamento e do empreendedorismo internacional para a evolução da internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993; SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Diante de um cenário tão dinâmico e competitivo, as organizações passam a competir não apenas por recursos e por participação de mercado, mas também pela legitimidade institucional que cria uma identidade de aceitação do ambiente. Entretanto, como consequência, a convergência progressiva para um padrão de homogeneidade entre as empresas torna-se evidente (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977), principalmente nos países emergentes (HOSKISSON et al., 2000; HOSKISSON et al., 2013). Assim sendo, surgiu a seguinte questão de pesquisa: Qual a influência da aprendizagem organizacional e da teoria neoinstitucional nos estudos da abordagem comportamental?

Considerando o exposto, apresenta-se este estudo com o objetivo de analisar a evolução dos estudos da abordagem comportamental da teoria de internacionalização, com destaque às contribuições teóricas advindas da aprendizagem organizacional e da teoria neoinstitucional. Apesar da internacionalização por si só ser vista como um processo de aprendizagem organizacional (GRAY; MCNAUGHTON, 2010), principalmente nos estudos desenvolvidos por meio do modelo de Uppsala, as instituições ainda não têm sido consideradas da mesma forma (HOENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014). Nesses termos, a aprendizagem e seus resultados são complexos e contextuais (ALBERTI; SCIASCIA; POLI, 2005), sugerindo a necessidade de explorar outras abordagens de maneira conjunta com as instituições. Sendo assim, busca-se contribuir com essa perspectiva destacando os papéis da aprendizagem organizacional e das instituições na abordagem comportamental da internacionalização.

## 2 A Perspectiva Comportamental

A análise do processo de internacionalização de empresas neste estudo tem como unidade de análise a firma. Durante a década de 1970, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia), sob a influência dos estudos de Penrose (1959), Cyert e March (1963) e Aharony (1966), desenvolveram trabalhos empíricos utilizando empresas suecas que buscaram sua internacionalização. A visão baseada na aquisição de conhecimento e na cumulatividade da experiência contrapôs-se à ótica econômica prevalente na época do fenômeno (HILAL; HEMAIS, 2003; CALIXTO et al., 2011).

Na abordagem comportamental, Carlson (1975), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) constataram que, em geral, as empresas se internacionalizavam e se comprometiam de maneira gradual, e não por meio de grandes investimentos escolhidos racionalmente. Sua premissa básica era de que as empresas primeiramente desenvolviam-se no mercado interno, então a internacionalização era consequência de uma série de decisões incrementais, baseadas principalmente na identificação da saturação no mercado doméstico. Devido à falta de conhecimento e à propensão a evitar a incerteza, as empresas começavam a exportar para países próximos psiquicamente (com cultura e língua similares à sua própria, por exemplo) (CARLSON, 1975; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Posteriormente, Vahlne e Nordström (1993) concluíram que, com o aumento da tecnologia e da globalização, a tendência era de que as características psíquicas, assim como também os aspectos competitivos, se tornassem cada vez mais relevantes para a internacionalização das empresas.

A dimensão da experiência tem sido um importante balizador sobre o comportamento exportador. Entende-se que as empresas aumentam seu comprometimento com o mercado externo à medida que

ampliam o nível de conhecimento do mercado a ser explorado. Portanto, há uma associação entre o acúmulo de aprendizado sobre o mercado e o respectivo direcionamento de recursos (ERIKSSON et al., 1997; ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000; FORSGREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 2003). Convergente com esse entendimento está a visão de que o crescimento da firma está relacionado ao processo cumulativo de aquisição do conhecimento e de troca de experiência entre as empresas (HILAL; HEMAIS, 2003).

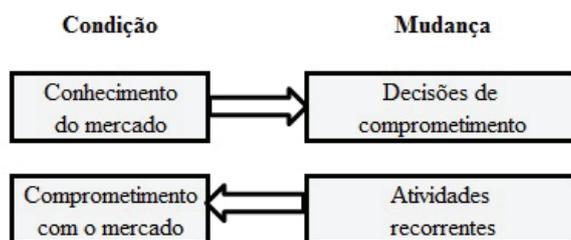
Compreende-se que, segundo a perspectiva comportamental, as empresas almejam primordialmente mercados com maior proximidade psíquica de seu país de origem devido ao pouco conhecimento e experiência adquirida (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). A distância psíquica está vinculada à distância geográfica, cultural e psicológica, sendo definida como “os fatores que impedem ou perturbam os fluxos de informação entre as empresas e o mercado” (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Esse conceito é aperfeiçoado pela seguinte formulação: “a distância psíquica corresponde aos fatores que impedem ou atrapalham o fluxo de informações entre a empresa e o mercado, incluindo aspectos como diferença de idioma, cultura, sistema político, nível de desenvolvimento educacional ou industrial” (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Por meio dessa percepção, concebeu-se o modelo incremental de internacionalização, que detalha o modo sequencial de entrada no mercado internacional, com seu respectivo aumento de comprometimento de recursos. As etapas são as seguintes: (i) exportações não regulares, baseadas em informalidade, ausência de planejamento, sistematização e de estruturas para aquisição e transmissão de informação; (ii) exportação via representação, com incipiência de formalização e planejamento, e obtenção de informações por meio dos agentes independentes; (iii) implantação de subsidiária no exterior, propiciando contato direto com o mercado-alvo; (iv) estabelecimento de unidades de produção e/ou manufatura no exterior, implicando o nível máximo de investimento de recursos, troca de informações, geração de conhecimento e experiência (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Ainda foram acrescentados os acordos de licenciamento e de *joint ventures* (VAHLNE; NORDSTRÖM, 1993).

Sendo assim, a internacionalização é um processo dinâmico e cíclico, resultado da relação do desenvolvimento do aprendizado, da aquisição da experiência e do comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990). Ela se inicia no mercado doméstico e, mediante o esgotamento da demanda interna e o surgimento de novas oportunidades, propicia que a firma realize novos investimentos no mercado externo (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977). O conceito do comprometimento é formado pelo volume de recursos investidos e pelo nível de comprometimento firmado. Com isso, estabelece-se uma associação entre conhecimento de mercado e comprometimento de recursos, de maneira a afetar a tomada de decisões (figura 1).

O modelo recursivo avalia a relação entre oportunidade e risco, considerando que, conforme a organização aprende com o mercado, aumenta seu nível de comprometimento e, por conseguinte, aumenta seu aprendizado ainda mais, e assim por diante. No lado direito, constam as mudanças que são as experiências que afetam o lado esquerdo, composto pelo estado. Não obstante, o aprendizado, o conhecimento e a experiência balizam a tomada de decisões estratégicas, explicitando o nível de gradualismo observado por meio da frequência da atividade exportadora e do comprometimento de recursos no mercado externo.

Figura 1 - O mecanismo básico de internacionalização: condições e mudanças



Fonte: Adaptada de Johanson e Vahlne (1977, p. 26).

Em relação ao conceito do conhecimento, apresentam-se duas tipologias: o específico de cada mercado e o intrínseco à experiência adquirida pela firma ao se internacionalizar. Ambos são cumulativos e baseados na experiência da organização, porém o segundo é apropriado diretamente das rotinas, normas e estruturas das operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003). Percebe-se uma assimilação passiva por parte do agente na primeira relação, visto que somente lhe resta absorver a cultura da outra nação. Já na segunda condição, há uma postura ativa do ator, que interage com o processo de internacionalização por meio de suas decisões, atividades e processos.

Andersen (1993) complementa a visão sobre conhecimento introduzindo a dimensão dos recursos humanos no conhecimento específico do mercado. Segundo ele, o capital humano pode facilitar a transferência do conhecimento sobre o mercado e as operações. Essa definição pactua com o estudo seminal de Penrose (1959), que distingue o conhecimento em objetivo, aquele que pode ser ensinado, e o conhecimento experiencial, aquele adquirido por meio da vivência pessoal. O conhecimento geral, ou conhecimento de internacionalização, para Johanson e Vahlne (1977), diz respeito ao conhecimento experiencial de Penrose (1959), ou seja, àquele relacionado ao ato da firma em internacionalizar-se. Ele pode ser adquirido por meio da contratação ou da consulta de atores experientes em negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Contudo, Johanson e Vahlne (2003) revisam esse posicionamento ao reconhecer que o processo de internacionalização não pode ser somente acelerado por meio do conhecimento experiencial, pois cada firma possui sua própria dinâmica, singularidade e complexidade, necessitando mais do que apenas capital humano para superar barreiras transnacionais. Consideram que as negociações internacionais são atividades recorrentes e, portanto, necessitam de engajamento e aprendizado constante. Além disso, destacam que a empresa não precisaria passar pela experiência em si, desde que estivesse inserida em uma *network*, ou que tivesse a experiência de algum indivíduo dentro da rede para transmitir o aprendizado para os demais.

As principais críticas ao modelo da escola de Uppsala dizem respeito à linearidade da proposta dos estágios de internacionalização: a abordagem unidirecional somente das exportações; a impossibilidade de explicar sobre a transição entre as etapas; a não constatação de variáveis externas, como tecnologias, risco, fatores estratégicos e ambientais; a sensibilidade do modelo ao nível de experiência da firma e ao tipo de indústria; a limitação do conceito de distância psíquica em restringir as empresas em atuar diretamente em países com maior diferença geográfica, cultural e psicológica do que o mercado doméstico (ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000; FORSGREN, 2002).

Entretanto, considerando as limitações do modelo, identificou-se que ele não se aplicaria sob três condições: (i) na abundância de recursos no mercado, pois a firma poderia ultrapassar a ordem linear dos estágios de internacionalização; (ii) pelo aprendizado facilitado em condições de homogeneidade e estabilidade do mercado; (iii) na possibilidade de generalização da experiência da firma para mercados similares (JOHANSON; VAHLNE, 1990). Consequentemente, sua proposição não atenderia mercados altamente internacionalizados (JOHANSON; MATTSON, 1988).

Adicionalmente, devido às mudanças significativas no ambiente de negócios e, por consequência, a necessidade de análise de novos conceitos, os próprios pesquisadores Johanson e Vahlne (2009) fundamentaram a atualização do modelo inicial proposto essencialmente por meio da manutenção dos mecanismos de mudança e da inserção das variáveis de construção de confiança e criação de conhecimento. O novo modelo gerado avança na explicação das características do processo de internacionalização das empresas, especialmente por considerar em seu âmago a visão de rede de negócios, baseada em dois aspectos principais: (i) os mercados são redes de relacionamentos, a que as empresas estão ligadas em arranjos amplos, complexos e variados; e (ii) os relacionamentos oferecem potenciais para aprendizagem e para a construção de confiança e comprometimento, os quais são pré-condições para a internacionalização.

A visão de rede de negócios desenvolvida por Johanson e Vahlne possui sustentação nos argumentos de Penrose (1959), Wernerfelt (1984) e Barney (1991, 2001), os quais embasam a *Resource-Based View* (RBV) e assumem que os recursos das empresas são heterogêneos e formam um conjunto idiossincrático como base da competitividade e do desempenho da firma. Além de basear-se nesses mesmos aspectos, a

visão de rede de negócios sustenta que a interação na rede permite às empresas adquirir conhecimentos sobre esses relacionamentos, como necessidades, recursos, competências, estratégias, entre outros (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

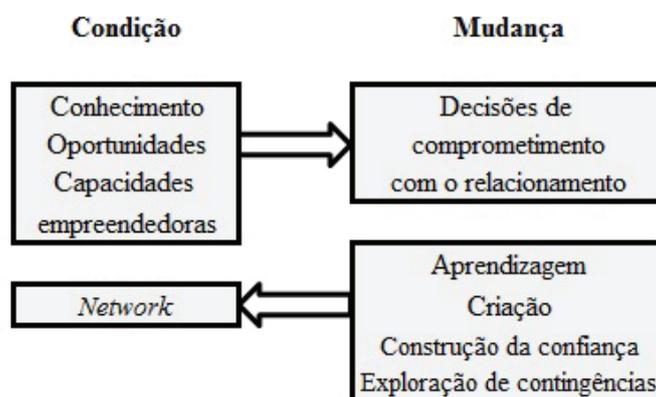
Dessa forma, o mecanismo de internacionalização originalmente proposto é revisado à luz de um processo de desenvolvimento de redes multilaterais de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 1990). O sucesso da firma está relacionado com a quantidade e a qualidade das redes de negócios desenvolvidas. Nesse sentido, a posição de *insider* ou *outsider* em determinadas redes condiciona as possibilidades de identificação e exploração de oportunidades de negócio e tem implicação direta sobre as opções de aprendizagem, construção de confiança e desenvolvimento de comprometimento.

Outra evolução às críticas ao modelo de Uppsala foi o desenvolvimento do conceito de *networks*. A concepção aplica-se ao mercado doméstico por meio do fortalecimento dos relacionamentos entre as empresas como consequência da interação entre elas. Transpondo para a área de negócios internacionais, em mercados altamente internacionalizados, observou-se uma grande variedade de modos de entrada (JOHANSON; MATTSON, 1988). De acordo com Johanson e Vahlne (1990), isto pode ocorrer: (i) com a expansão geográfica por meio de *networks*; (ii) utilizando-se do estreitamento dos relacionamentos dentro das redes; e (iii) interligando *networks* de países diferentes. Independentemente da alternativa estabelecida, identifica-se uma associação entre conhecimento, comprometimento, confiança adquirida e posição conquistada na rede que, por sua vez, retroalimenta o modelo, mediados pelos atores da rede, que assumem papel preponderante ao modelar a interação entre os fatores (JOHANSON; VAHLNE, 1992, 2009).

A evolução da corrente comportamental, fundamentada nos estudos de internacionalização das empresas desenvolvidos pelos pesquisadores nórdicos, sustentou a origem de uma revisão na teoria centrada na natureza empreendedora do processo de internacionalização. Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) apontam que essa natureza está refletida em atividades empreendedoras, como uma *born global*, um novo empreendimento internacional ou um conjunto de decisões para desenvolver uma firma internacional.

O modelo proposto por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), construído a partir dos pressupostos do modelo de redes, incorpora as capacidades empreendedoras como uma variável estável e a exploração de contingências como uma variável de mudança (figura 2). As capacidades empreendedoras estão relacionadas à habilidade do empreendedor em vivenciar as incertezas e a ambiguidade e, ao mesmo tempo, à aprendizagem e criação de novos conhecimentos, ou seja, de oportunidades. Por sua vez, a exploração de contingências diz respeito à habilidade do empreendedor de construir e sustentar relacionamentos importantes e fazer uso das contingências envolvidas nesses relacionamentos.

Figura 2 - Internacionalização como um processo empreendedor



Fonte: Adaptada de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p. 346).

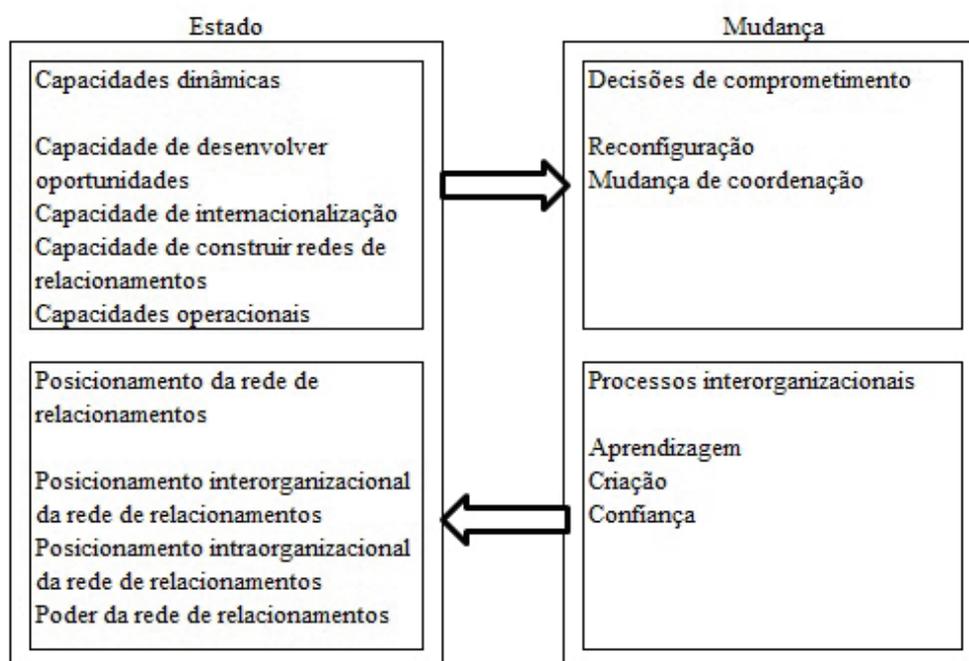
Apesar do foco na natureza empreendedora do processo de internacionalização, o modelo apresenta ainda um *gap* no entendimento da ação empreendedora e as devidas implicações na internacionalização da firma. Logo, a importância do contexto é destacada, especialmente para explicar os detalhes do processo

de internacionalização, como a escolha de um determinado mercado e o respectivo modo de entrada. Em suma, a contribuição do modelo empreendedor está na transição de perceber a internacionalização não como um resultado de esforços deliberados para a expansão internacional, mas como um subproduto de outras ações, como a ação empreendedora (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010). Dessa forma, o modelo incremental enfatiza a natureza cumulativa das atividades de internacionalização e agrega o empreendedorismo ao processo, enfatizando sua relevância para lidar com as contingências, transformando-as em oportunidades.

Recentemente, estudos como de Hohenthal, Johanson e Johanson (2014) avançaram na compreensão da relação entre redes de negócios, experiência internacional e conhecimento empírico sobre redes de negócios, mais especificamente sobre consumidores e competidores. Ao passo que o conhecimento empírico possui efeito direto na rede de negócios, principalmente no início do processo de internacionalização, a experiência internacional não apresenta os mesmos resultados nessa relação. Da mesma forma, a experiência internacional influencia a relevância do conhecimento sobre os consumidores, mas não tem o mesmo efeito sobre os competidores.

Vahlne e Johanson (2013), na atualização mais recente do modelo de Uppsala (figura 3), consideram a importância das capacidades dinâmicas na expansão internacional da firma, visando mobilizar recursos e identificar oportunidades em diferentes mercados. Os autores se baseiam na relação entre aprendizagem, criação e confiança; rede de relacionamentos; comprometimento e capacidades dinâmicas. Aprendizagem é vista de maneira cumulativa, podendo ser transferida por meio de conhecimento tácito ou explícito. A criação é um processo que ocorre em momento aproximado com a aprendizagem, e confiança é um antecedente da aprendizagem e do comprometimento. A rede de relacionamentos torna-se relevante devido ao posicionamento e ao poder que o agente exerce, influenciando no comprometimento, confiança, aprendizagem e criação de toda a rede. Por fim, as capacidades dinâmicas também influenciam os processos de aprendizagem, criação e confiança, definindo a capacidade da firma em construir conhecimento. Por meio dessa relação, a firma: (i) mobiliza recursos para capturar oportunidades (com outras empresas); (ii) desenvolve seu processo de internacionalização; e (iii) constrói, mantém e coordena redes de negócios (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Figura 3 - O modelo de Uppsala e a evolução da *multinational business enterprise* (MBE)



Fonte: Adaptada de Vahlne e Johanson (2013, p. 200).

Considerando as oportunidades adicionais que a internacionalização gera para empresas multinacionais em relação ao mercado doméstico, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) afirmam que a própria definição desse termo – *multinational enterprise* (MNE) – está em evolução. Para Dunning e Lundan (2008), MNE é o responsável pela coordenação de um sistema de atividades domésticas e estrangeiras. Já Vahlne e Johanson (2013) compreendem que uma melhor definição utilizaria o termo *multinational business enterprise* (MBE), prevendo a capacidade da firma em construir, desenvolver e coordenar estruturas multinacionais de negócios, envolvendo tanto atores internos quanto externos. Nesse caso, há uma transição da estrutura de produção para rede de negócios e empreendedorismo internacional, como tem sido preconizado em estudos recentes (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010; VAHLNE; JOHANSON, 2013; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014).

### 3 Características da aprendizagem organizacional na Abordagem Comportamental

Compreender a perspectiva comportamental é considerar a relevância da aprendizagem para o mecanismo de internacionalização de qualquer empresa dessa unidade de análise. No modelo de Uppsala, o conhecimento, tanto de mercado quanto de firma, é exigido, porém sob condições sistemáticas (ERIKSSON et al., 1997). Internacionalização, para Eriksson, Majkgard e Sharma (2000), pode ser vista como um processo de aprendizagem e acumulação de conhecimento.

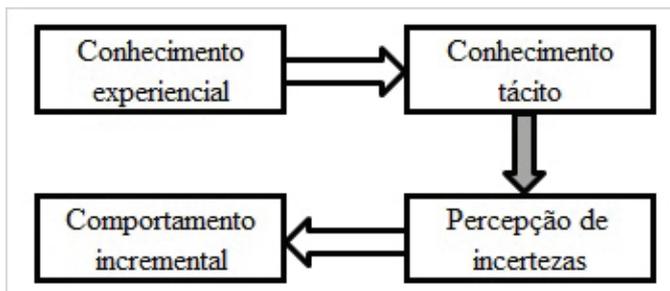
Essa visão, suprimida pela racionalidade limitada, segundo Easterby-Smith, Araujo e Burgoyne (2001), pode emergir de interações sociais como produto de diferentes culturas e gerar diferentes processos de aprendizagem revertidos para as organizações. Essas interações, por sua vez, dão continuidade ao comportamento cíclico, aplicando as experiências obtidas. Esse raciocínio compatibiliza com Souza (2004), que relata que são os conhecimentos compartilhados que mobilizam a ação e que são relevantes para a aprendizagem organizacional.

Nessa constatação temporal, o modelo de Uppsala lida basicamente com o conhecimento experiencial (FORSGREN, 2002), por meio das relações pessoais, conhecimento do mercado e atividades recorrentes (JOHANSON; VAHLNE, 1977), lançando o aprendizado organizacional como mola propulsora da internacionalização da firma (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000).

Forsgren (2002) enfatiza que as empresas aprendem sobre sua atividade em mercados específicos – iniciando pelo doméstico – por meio de um comportamento reativo. Por meio de experiências bem-sucedidas, suas práticas são disseminadas em uma espiral crescente de socialização (compartilhamento de experiências), externalização (transformação do conhecimento tácito em explícito), combinação (troca de informações explícitas) e internalização (vivência do novo conhecimento formado) (NONAKA; KONNO, 1998). Dessa forma, mais do que uma resposta reativa, o aprendizado em diferentes mercados permite diferentes ações de acordo com suas especificidades.

Os resultados positivos obtidos reforçam a postura conservadora da firma, que opta por assimilar maior competência no mercado já estabelecido ao invés de desbravar novos desafios e oportunidades. Portanto, à medida que a firma incrementa seu nível de conhecimento tácito, diminui sua percepção de risco sobre o mercado, refletindo-se em uma ampliação no grau de alocação de recursos. (figura 4) (FORSGREN, 2002).

Figura 4 - A relação entre aprendizado experiencial, conhecimento tácito, percepção de incertezas e comportamento incremental



Fonte: Adaptada de Forsgren (2002, p. 262).

O processo de internacionalização da firma passa a ser dirigido por um *trade-off* entre aprendizado sobre negócios internacionais e comprometimento de recursos em mercados externos. A falta de conhecimento sobre os mercados-alvo passa a ser o principal obstáculo para a internacionalização da firma, só podendo ser desenvolvido por meio da experiência nesses países, gerando desafios e oportunidades mediante a redução da incerteza associada com o comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 2003; HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014).

Dessa forma, retoma-se o conceito de conhecimento experiencial de Penrose (1959), visto que ele pode reduzir a incerteza do mercado mediante o processo de *learning-by-doing* (ANDERSSON; FLORÉN, 2008) vivenciado pelo comportamento exportador gradualista das empresas (FORSGREN, 2002). Essa visão é congruente com a percepção de March (1991), que analisa o *trade-off* entre os conceitos *exploration* e *exploitation*, considerando os custos e os benefícios envolvidos para a tomada de decisão por parte das organizações, que devem optar por um ténue equilíbrio entre os dois modelos.

A ideia do *exploration* é de permitir ampliar a captura e o desenvolvimento de novas ideias e projetos, porém restringindo as competências distintivas da organização. Essa escolha induz a deixar de lado a manutenção e o aprimoramento das tecnologias existentes e que já são de domínio da firma. Já a ótica do *exploitation* propicia uma implementação mais rápida e, por conseguinte, seus retornos, financeiros ou não, são visíveis em menor prazo. O processo adaptativo e a sua interação com outros agentes geram um ciclo retroalimentado permeado pela aprendizagem organizacional e que tem como resultado a rede de externalidades e um traçado de dependência de trajetória.

No entanto, para Forsgren (2002), a relação entre *exploration* e *exploitation* (aprendizagem organizacional) não se aplica à internacionalização das empresas (comportamento organizacional), pois negligencia a possibilidade da firma adquirir conhecimento fora de um mercado específico. Segundo o autor, o comportamento organizacional prevê, por meio do aprendizado constante, uma situação diferente da inicial, proporcionando um maior leque de alternativas para a organização.

Além disso, não existe uma percepção clara de como o conhecimento experiencial afeta o comportamento organizacional, visto que depende da interpretação entre os indivíduos e a firma, que possuem metas e níveis de comprometimento distintos, gerando resultados improváveis de correlacionar de maneira constante entre ambas. Essa relação é mediada pelos líderes da organização, supondo-se, por meio do modelo, que essa situação apresente estabilidade e que gere um comportamento incremental. Contudo, esse gradualismo é vulnerável a variáveis ambientais que o modelo não prevê (BJÖRKMAN; FORSGREN, 2000; ANDERSSON, 2000).

Coerente com esse raciocínio, a aprendizagem organizacional pode ser analisada como um processo de desenvolvimento de conhecimento com potencial de modificar as rotinas de uma organização, impactando no seu desempenho. O aprendizado sofre influência de diversas variáveis que, por sua vez, possuem suas especificidades (SLATER; NARVER, 1995). A perspectiva comportamental prevê as particularidades intrínsecas ao comportamento dos indivíduos que compõem as organizações e que, por sua vez, se refletem no processo de internacionalização e no desempenho das empresas. Contudo, apesar de admitir a influência dos colaboradores no nível operacional e tático, o modelo não explana como se dá essa relação (FORSGREN, 2002; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990, 2003, 2009; VAHLNE; JOHANSON, 2013).

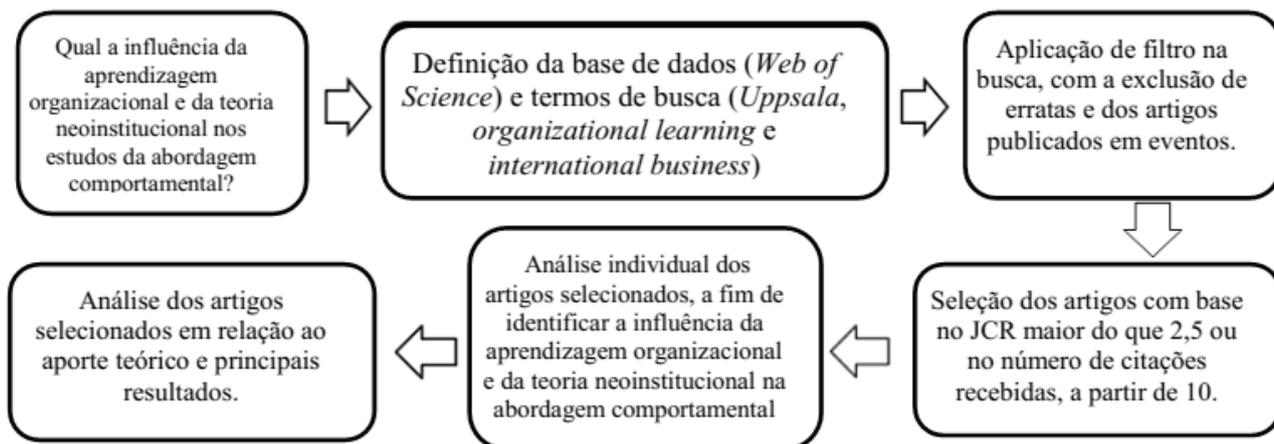
#### 4 Método

Este estudo caracteriza-se pela abordagem qualitativa descritiva. Trata-se também de um estudo documental realizado por meio da técnica de revisão sistemática. Similar a outros tipos de estudos de revisão, a revisão sistemática é uma forma de pesquisa que utiliza a literatura sobre determinado tema como fonte de dados, por meio da aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

Dessa forma, os artigos foram pesquisados na base de dados *Web of Science*, com busca inicial pelos termos *Uppsala*, *organizational learning* e *international business* no campo “Tópico”, o qual envolve

a pesquisa no título, resumo e palavras-chave dos artigos, resultando em 61 artigos. Esses artigos foram filtrados com a exclusão de erratas e daqueles publicados em eventos, restando 58 documentos somente de periódicos. A partir dessa base, dois critérios foram utilizados de forma intercambiada: a) fator de impacto do *journal*, por meio da seleção dos artigos publicados nos *journals* que possuem alto fator de impacto, com JCR (*Journal Citation Reports*) acima de 2,5 no fator de impacto de 5 anos; ou b) número de citações recebidas, com a seleção dos artigos que receberam, no mínimo, 10 citações. Esses critérios foram adotados a fim selecionar os principais estudos sobre o tema, ou seja, aqueles que foram publicados em *journals* com alto fator de impacto e que receberam o maior número de citações (figura 5).

Figura 5 - Processo de revisão sistemática utilizado



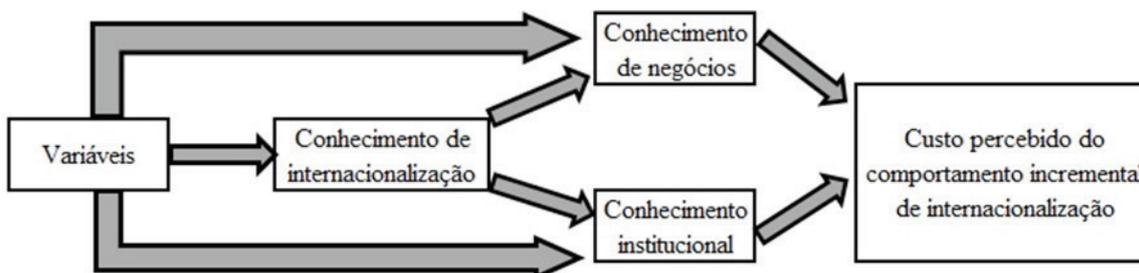
Fonte: Elaborada pelos autores.

## 5 A influência da teoria Neoinstitucional sob a perspectiva comportamental

O modelo de Uppsala é baseado na experiência gradativa das empresas, por tentativa e erro, em buscar a internacionalização, considerando suas limitações de conhecimento institucional e dos mercados externos (ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000). Para tanto, Eriksson et al. (1997) especificam três tipos de conhecimento como essenciais: de internacionalização (capacidades e recursos para operar nos mercados externos); de negócios (situações de competição em mercados específicos e relacionados a determinados clientes); e institucional (estruturas de governança nos países, referindo-se a leis, normas, valores, idiomas).

Esses três tipos de conhecimento – de internacionalização, de negócios e institucional – são influenciados pela variação de sua cumulatividade, ou seja, pela diversidade de ambientes externos aos quais a firma é exposta quando se internacionaliza. Por meio do mecanismo dinâmico dessa interação, a firma desenvolve uma percepção dos custos envolvidos e dos recursos a serem comprometidos para operacionalizar seus negócios além do mercado doméstico (figura 6) (ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000).

Figura 6 - O efeito hipotético da variação da acumulação do conhecimento



Fonte: Adaptada de Erikson et al. (2000, p. 33).

Os efeitos do aprendizado e da redução do risco e da incerteza, resultantes do comportamento exportador gradativo da firma, sofrem impacto direto da indústria e das ações governamentais. Inclusive, o sucesso da atividade exportadora pode ser mensurado não apenas pelo número de novas empresas que operam internacionalmente, mas principalmente pelas empresas que deram continuidade ao processo (WIEDERSHEIM; WELCH, 2001). Nesse ponto, instituições formais – principalmente do país de origem – podem auxiliar as empresas a identificarem oportunidades, acessarem recursos e obterem legitimidade no seu processo de internacionalização (HE; WEI, 2013).

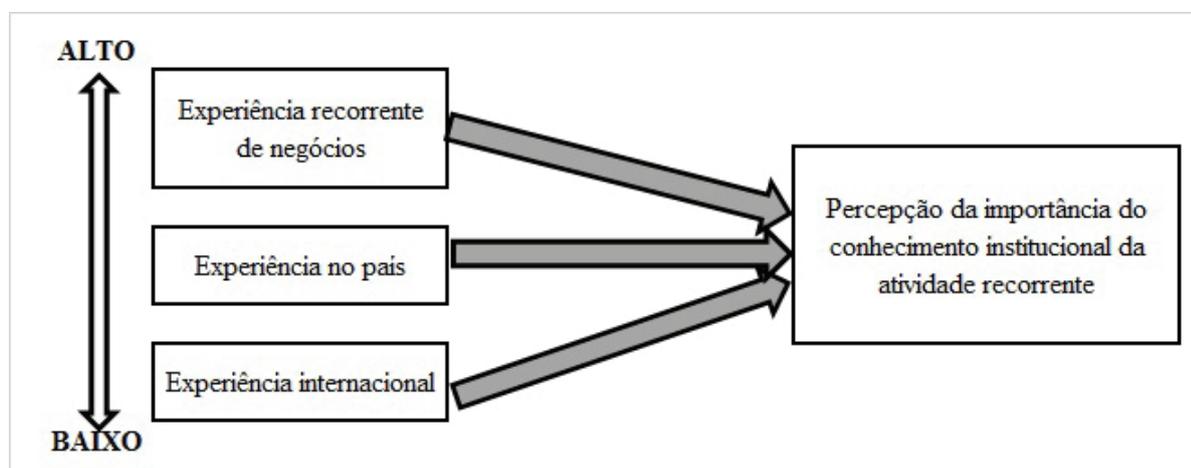
O contexto institucional é um complexo panorama que incorpora não somente leis e regulações, mas também fatores cognitivos, como cultura e práticas de negócios (NORTH, 1990). North (1990) resume que “se as instituições são as regras do jogo, as organizações são os jogadores”. Essas regras, de ordem objetiva ou subjetiva, consciente ou inconsciente, de natureza política, econômica, social, jurídica ou cultural, criam o domínio que legitima, ou não, aqueles que estão contidos nele.

O conhecimento institucional é aquele encontrado nos mercados externos, inerente aos governos e estruturas estrangeiras, e à forma como elas funcionam. As instituições sociais, por sua vez, são variáveis que afetam o modo como as empresas assimilam o conhecimento e conduzem o processo de internacionalização (CHETTY; ERIKSSON; LINDBERGH, 2006). Dessa forma, o contexto institucional influencia a competitividade das empresas que atuam no mercado externo, principalmente em países emergentes, pois têm de lidar com ineficiências institucionais que caracterizam seus países (WRIGHT et al., 2005; CUERVO-CAZURRA; GENCO, 2008).

De acordo com Chetty, Eriksson e Lindbergh (2006), a percepção da firma sobre o conhecimento institucional dependeria, em ordem crescente, de sua experiência no mercado externo, de sua experiência no mercado doméstico e de sua experiência nas atividades recorrentes (figura 7). No entanto, a segunda proposição (experiência no país, ou seja, aquela adquirida por meio de múltiplos negócios no mercado doméstico) não foi suportada após a análise dos resultados. Sendo assim, o conhecimento acumulado da firma na sua atividade e nos negócios internacionais impacta na imagem que ela visualiza das instituições formais e informais.

Por fim, torna-se relevante salientar que o modelo de Uppsala baseia-se no aprendizado pela própria experiência da firma. O aprendizado por meio do comportamento mimético de diferentes tipologias, por incorporação de outras unidades que já possuem conhecimento prévio, como recursos humanos e físicos, e por meio da captura de informações no mercado, não faz parte do modelo, pelo menos de forma explícita (FORSGREN, 2002). Sendo assim, as empresas negligenciam a busca pela legitimidade institucional que cria uma identidade de aceitação no ambiente e, por conseguinte, a convergência progressiva para um padrão de homogeneidade entre elas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

Figura 7 - Experiências que diferem em especificidade para negócios recorrentes e seus efeitos na percepção do conhecimento institucional da atividade recorrente



Fonte: Adaptada de Chetty, Eriksson e Lindbergh (2006, p. 702).

## 6 Conclusão

A abordagem comportamental deixou de explicar o processo de internacionalização de empresas somente por meio mercados com menor distanciamento psíquico, baseadas em um comportamento gradual motivado pelo ganho de experiência e por decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Com a sua evolução, foram incorporados novos conceitos ao modelo original, como *redes de negócios, comprometimento e confiança* (JOHANSON; VAHLNE, 2009), *empreendedorismo internacional* (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010) e *capacidades dinâmicas* (VAHLNE; JOHANSON, 2013).

No entanto, permanecem alguns questionamentos sobre essa abordagem. Uma delas inquirir a influência da experiência para o acúmulo de conhecimento da firma, principalmente devido à simplicidade do modelo. Uma firma pode investir no mercado externo e seu conhecimento pode se tornar obsoleto devido às mudanças nas condições ambientais, não acarretando necessariamente uma evolução. Em outro exemplo, que põe em discussão a abordagem comportamental, algumas vezes a firma pode ter maior conhecimento no mercado doméstico e, mesmo assim, por opção estratégica, decidir comprometer recursos em negócios internacionais. Dessa forma, não se associa à experiência, ao conhecimento e à tomada de decisão para internacionalização da firma (FORSGREN, 2002), mas sim, sob outra ótica, uma diferente classificação que diferencia experiência internacional e conhecimento empírico de rede de negócios (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014).

Outra restrição é a de que, mesmo com o modelo de Uppsala não prevendo o comportamento mimético das empresas, ou a legitimidade institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977), existem estudos que contextualizam o ambiente institucional nessa perspectiva (ERIKSSON; MAJKGARD; SHARMA, 2000; CHETTY; ERIKSSON; LINDBERGH, 2006). Os próprios estudos que trabalham sob o viés da abordagem comportamental desconsideram o elemento institucional em sua perspectiva, mesmo assumindo que geralmente possuem elevado impacto nos negócios internacionais, principalmente no país de origem (HOHENTHAL; JOHANSON; JOHANSON, 2014). Assim, este estudo visa contribuir ao integrar, de maneira singular, o papel das instituições na internacionalização das empresas sob a perspectiva comportamental.

Nesse quesito, Scott (1995) reforça que a maioria das empresas está inserida nos negócios internacionais, direta ou indiretamente, interligando-se aos aspectos institucionais. Essas empresas operam em múltiplos ambientes institucionais, deliberando a respeito de uma heterogeneidade de contextos nesses cenários, que restringem ou oportunizam negócios (CANTWELL; DUNNING; LUNDAN, 2010). Além disso, lidam com estruturas cada vez mais complexas entre matriz e subsidiárias, exigindo o desenvolvimento de capacidades dinâmicas que possam auxiliar as firmas a obter e consolidar vantagens competitivas (TEECE, 2014).

Sendo assim, sugere-se, como pesquisas futuras, a análise da internacionalização de empresas sob a abordagem comportamental em um contexto influenciado pelas instituições. A força institucional pode ser mensurada por meio de instrumentos descritivos, qualitativos e quantitativos. Todavia, deve ser feita a ressalva de que cada contexto institucional é diferente do outro, ainda que o objetivo seja considerar que cada firma constitui seu próprio arranjo institucional visando obter um melhor desempenho (PENG; WANG; JIANG, 2009).

## Referências

AHARONY, Y. **The foreign investment division process**. Boston: Harvard Business School Press, 1966.

ALBERTI, F.G.; SCIASCIA, S.; POLI, A. The domain of entrepreneurship education: key issues. **International Journal of Entrepreneurship Education**, [S.l.], v. 2, n. 4, p. 453-482, 2005.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. [S.l.], v. 24, n. 2, p. 209-233, 1993.

- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**, [S.l.], v. 1, n. 30, p. 63-92, 2000.
- ANDERSSON, S.; FLORÉN, H. Exploring managerial behavior in small international firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, [S.l.], v. 15, n. 1, p. 31-50, 2008.
- BARNEY, J. B. Firm resource and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 99-119, 1991.
- \_\_\_\_\_. Is the resourced-based “view” a useful perspective for strategic management search? Yes? **Academic of Management Review**, [S.l.], v. 26, n. 1, p. 57-66, 2001.
- BJÖRKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic International Business Research. A review of its development. **International Studies of Management and Organization**, [S.l.], v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- CALIXTO, C.V. et al. Uma análise sobre o conceito de aprendizagem na perspectiva de internacionalização. *Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, [S.l.], v. 6, n. 1, p. 1-20, jan./jun. 2011.
- CANTWELL, J.; DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. An evolutionary approach to understanding international business activity: The co-evolution of MNEs and the institutional environment. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 41, n. 4, p. 567-586, 2010.
- CARLSON, S. How foreign is foreign trade? A problem in international business research. In: CARLSON, S. **Acta Universitatis Upsaliensis**. Studia Oeconomiae Negotiorum. v. 11. Uppsala: Almqvist & Wiksell international, 1975. p. 11-26.
- CHETTY, S.; ERIKSSON, K.; LINDBERGH, J. The effect of specificity of experience on a firm’s perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 37, n. 5, p. 699-712, 2006.
- CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, N.Y.: Prentice Hall, 1963.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, [S.l.], v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. **Multinational enterprises and the global economy**. Cheltenham: Edward Elgar, 2008.
- EASTERBY-SMITH, M.; ARAUJO, L.; BURGOYNE, J. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ERIKSSON, K. et al. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 28, n. 2, p. 337-360, 1997.
- ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D.D. Path Dependence and Knowledge Development in the Internationalization Process. **Management International Review**, [S.l.], v. 40, n. 4, p. 307-328. 2000.
- FORSGREN, M. The concept of learning in the Uppsala in the internationalization process model: A critical review. **International Business Review**, [S.l.], v. 1, n. 11, p. 257-277, 2002.
- GRAY, B.J.; MCNAUGHTON, R. Knowledge, values and internationalization — introduction to the special edition. **Journal of International Entrepreneurship**, [S.l.], v. 8, n. 2, p. 115-120, 2010.
- HE, X.; WEI, Y. Export market location decision and performance: The role of external networks and absorptive capacity. **International Marketing Review**, [S.l.], v. 30, n. 6, p. 559-590, 2013.

- HILAL, A.; HEMAIS, C.A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.
- HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.
- HOHENTHAL, J.; JOHANSON, J.; JOHANSON, M. Network knowledge and business-relationship value in the foreign market. **International Business Review**, [S.l.], v. 23, n. 1, p. 4-19, 2014.
- HOSKISSON, R. E. et al. Strategy in emerging economies. **Academy of Management Journal**, [S.l.], v. 43, n. 3, p. 249-267, 2000.
- HOSKISSON, R. E. et al. Emerging multinationals from mid-range economies: The influence of institutions and factor markets. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 50, n. 7, p. 1295-1321, 2013.
- JOHANSON, J.; MATTSON, L.G. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J. E. **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm, 1988, p. 303-321.
- 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**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_. The mechanisms of internalization. **International Marketing Review**. [S.l.], v. 4, n. 7, p. 11-24, 1990.
- \_\_\_\_\_. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- \_\_\_\_\_. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.
- \_\_\_\_\_. The Uppsala internalization process model revisited: form liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**. [S.l.], v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.
- MARCH, J.G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, [S.l.], v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, [S.l.], v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.
- NONAKA, I.; KONNO, N. The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, [S.l.], v. 40, n. 3, p. 40-54, 1998.
- NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- PENG, M.W.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 39, n. 5, p. 920-936, 2009.
- PENROSE, E.T. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Blackwell, 1959.
- SCOTT, W.R. **Institutions and organizations**. London: Sage, 1995.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. **Journal of International Entrepreneurship**, [S.l.], v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.
- SLATER, S.F.; NARVER, J.C. Market orientation and the learning organization. **Journal of Marketing**, [S.l.], v. 59, n. 3, p. 63-74, 1995.
- SOUZA, Y.Z. Organizações: Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE-eletrônica**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 1-16, 2004.

TEECE, D.J. A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, [S.l.], v. 45, n. 1, p. 8-37, 2014.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, [S.l.], v. 14, p. 207-222, 2003.

VAHLNE, J.; JOHANSON, J. The Uppsala model on evolution of the multinational business enterprise: from internalization to coordination of networks. **International Marketing Review**, [S.l.], v. 30, n. 3. p. 189-210, 2013.

VAHLNE, J.E.; NORDSTRÖM, K.A. The internationalization process: impact of competition and experience. **The International Trade Journal**, [S.l.], v. 7, n. 5, p. 529-548, 1993.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.l.], v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WIEDERSHEIM, F.; WELCH, L. Export Promotion Policy – A New Approach. **Australian Journal of Management**, [S.l.], v. 7, n. 2, p. 165-177, 2001.

WRIGHT, M. et al. Strategy research in emerging economies: challenging the conventional wisdom. **Journal of Management Studies**, [S.l.], v. 42, n. 1, p. 1-33, 2005.

**Data de Submissão:** 11/4/16

**Data de Aprovação:** 9/4/17