

ARTIGOS

Submetido 18-04-2024. Aprovado 11-07-2024

Avaliado pelo sistema de revisão duplo-anônimo. Editor Associado: Susana Costa e Silva

Avaliadores/as: Raquel Meneses , Universidade do Porto, Faculdade de Economia, Porto, Portugal. José Luis da Silva Pinho , Universidade de Minho, Escola de Engenharia, Guimarães, Portugal.

O relatório de revisão por pares está disponível neste [link](#).

Versão original | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020240605>

ESTRATÉGIAS DE COOPERAÇÃO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: REVISITANDO O MODELO DE UPPSALA

Cooperation strategies in the internationalization process: A reassessment of the Uppsala model

Estrategias de cooperación en el proceso de internacionalización: Revisitando el modelo de Uppsala

Francisco Figueira-de-Lemos¹ | francisco.lemos@fgv.br | ORCID: 0000-0002-7409-9483

Paul Ferreira¹ | paul.ferreira@fgv.br | ORCID: 0000-0001-8536-1697

* Autor correspondente

¹Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Este artigo revisita o modelo de Uppsala quase 50 anos após sua formulação por Johanson e Vahlne em 1977, demonstrando o efeito da cooperação entre empresas no seu processo de internacionalização por via da análise gráfica da fórmula de risco do mecanismo de internacionalização. Esta pesquisa contribui para o campo de conhecimento da gestão internacional estendendo o poder explicativo do modelo de Uppsala para o âmbito das alianças e joint-ventures internacionais, com implicações práticas na tomada de decisão entre esses dois modos de cooperação, designadamente quanto aos efeitos de alavancagem de conhecimento e recursos, quer por entendimentos contratuais, quer pela constituição de veículos terceiros autônomos às empresas parceiras.

Palavras-chave: modelo de Uppsala, processo de internacionalização, cooperação, alianças, joint-ventures.

ABSTRACT

This article reassesses the Uppsala model nearly fifty years after its formulation by Johanson and Vahlne (1977), showing the effect of cooperation among firms in their internationalization process through graphical analysis of the internationalization mechanism's risk formula. This research contributes to the field of international business by extending the explanatory power of the Uppsala model to the scope of international alliances and joint ventures, with practical implications for decision-making between these two modes of cooperation, particularly in terms of the leveraging effects of knowledge and resources, either through contractual agreements or by establishing third-party's autonomous vehicles to the partnering firms.

Keywords: Uppsala model, internationalization process, cooperation, alliances, joint-ventures.

RESUMEN

Este artículo revisita el modelo de Uppsala casi cincuenta años después de su formulación por Johanson y Vahlne (1977), demostrando a través del análisis gráfico de la fórmula de riesgo del mecanismo de internacionalización el efecto de la cooperación entre empresas en su proceso de internacionalización. Esta investigación contribuye al campo del conocimiento de la gestión internacional extendiendo el poder explicativo del modelo de Uppsala al ámbito de las alianzas y joint-ventures internacionales, con implicaciones prácticas en la toma de decisiones entre estos dos modos de cooperación, especialmente en cuanto a los efectos de apalancamiento de conocimiento y recursos, tanto por acuerdos contractuales como por la constitución de vehículos autónomos de terceros para las empresas asociadas.

Palabras-clave: modelo de Uppsala, proceso de internacionalización, cooperación, alianzas, joint-ventures.

INTRODUÇÃO

Quase 50 anos decorridos desde a formulação do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977), e apesar das profundas alterações que a realidade económica sofreu desde então, o pressuposto nuclear do modelo – o ciclo incremental entre conhecimento e comprometimento – continua a ser encarado como um elemento decisivo para explicar o atual desenvolvimento internacional das empresas. Tendo por base o mecanismo de internacionalização, esse modelo mostra como o crescimento do comprometimento das empresas nos mercados externos depende da acumulação de conhecimento que estas adquirem no seu percurso internacional e *vice-versa*, ou seja, como o conhecimento resulta da expansão das suas atividades das empresas no exterior. Entende-se que essa resiliência conceptual se deve ao fato de o mecanismo de internacionalização traduzir, antes de mais, o comportamento do empreendedor, colocando o indivíduo na génese da empresa, e esta constituir uma “intelligentsia” coletiva, formada por conexões entre indivíduos, como explicam depois os mesmos autores, advogando em como a internacionalização das empresas se pode efetivar por meio de redes empresariais e sociais (Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017, 2020).

Nesse sentido, admitindo-se que as estratégias cooperativas se elegem nas relações entre indivíduos, grupos ou organizações, como visando a defesa e obtenção de ganhos mútuos (Bicen, Hunt & Madhavaram, 2021; Haati, Madupu, Yavas & Babakus, 2005), a cooperação surge, então, mais do que um mero instrumento de entendimento empresarial, antes como uma característica intrínseca à natureza humana e, conseqüentemente, à atuação do empreendedor. Daqui a asserção de que as estratégias cooperativas têm lugar conceptual no modelo de Uppsala e, mais especificamente, no seu mecanismo de internacionalização. Decorrem, assim, duas proposições fundamentais a desenvolver neste estudo. A primeira é que o modelo de Uppsala, como reconhecido intérprete da interação entre conhecimento e comprometimento, afigura-se um paradigma adequado à explanação do efeito que a cooperação pode representar no desenvolvimento das operações internacionais das empresas. A segunda, em sequência da anterior, é que as estratégias de cooperação, enquanto meios eficazes de complementaridade de recursos e conhecimento, podem constituir o suporte de uma internacionalização em maior escala do que a que sucederia se as empresas não recorressem a parcerias.

Em um escopo conceitual, tendo como unidade de análise o efeito das estratégias cooperativas no processo de internacionalização das empresas, este estudo centra-se na demonstração gráfico-analítica de acordos cooperativos, designadamente alianças e *joint-ventures* internacionais, dentro do mecanismo de internacionalização proposto por Johanson e Vahlne (1977, 1990) e sua fórmula de risco demonstrada por Figueira-de-Lemos, Johanson e Vahlne (2011). Esse mecanismo, considerado o núcleo teórico do modelo (Forsgren, 2002), ainda não recebeu muita atenção da parte da pesquisa académica no sentido de confirmar a sua validade empírica. De fato, grande parte da comunidade científica insiste em utilizar o conceito de cadeia de estabelecimento (ver Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) como validação do modelo de Uppsala (Figueira-de-Lemos & Hadjikhani, 2014; Hadjikhani, 1997). Assim, o posicionamento do presente estudo no escopo

do mecanismo de internacionalização e não na cadeia de estabelecimento constitui, por si só, razão suficiente para encetar esta pesquisa; todavia, ao estendê-la para um novo âmbito, o da cooperação internacional entre empresas, fica garantida a sua relevância científica.

Assim, esta pesquisa oferece contribuições pertinentes ao campo de conhecimento do processo de internacionalização das empresas. Primeiro, no campo teórico, considerando à inexistência de qualquer desenvolvimento teórico ou empírico da fórmula de risco do mecanismo de internacionalização do modelo de Uppsala aplicado a estratégias de cooperação entre empresas. Segundo, em um plano mais prático, visto que se dá enfoque aos entendimentos cooperativos entre empresas como instrumentos estratégicos no processo de internacionalização, designadamente no tocante aos seus efeitos de alavancagem de conhecimento e recursos, quer por entendimentos contratuais, como as alianças internacionais, quer pela constituição de veículos terceiros às empresas com recursos próprios, como as *joint-ventures* internacionais.

Este artigo inclui cinco seções. O introdutório, supra, que pretendeu conceder ao leitor a perspectiva do problema na ótica inicial dos autores, assim como dos objetivos que estes se propuseram alcançar. A seção seguinte contém considerações de desenvolvimento metodológico, de necessária reflexão em face da natureza conceitual do estudo. A terceira resulta da pesquisa bibliográfica, percorrendo a literatura relevante contemporânea ao modelo de Uppsala e desenvolvimentos seguintes. A quarta seção conceitualiza os efeitos da cooperação em uma demonstração gráfico-analítica do mecanismo de internacionalização. A última seção, de considerações finais, articula a conceitualização do modelo com os outros conceitos basilares – as alianças e redes empresariais e o conhecimento, e as conclusões que emergiram da discussão, projetando alguns rumos exploratórios para confirmação empírica da formulação conceitual.

Desenvolvimento metodológico

Como estudo conceitual, a metodologia adotada é qualitativa e suporta-se no racional dedutivo. As teorias de base para a construção do processo hipotético-dedutivo incluem o modelo de internacionalização de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977) e seus desenvolvimentos, nomeadamente a integração da perspectiva de redes no processo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 2009) e a representação gráfica do mecanismo de internacionalização (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

Contrariamente ao racional indutivo, cujo alcance é a geração de teoria a partir dos resultados obtidos na investigação, na lógica dedutiva o pesquisador parte da teoria existente e do que é conhecido sobre um determinado assunto com o objetivo de explicar as proposições formuladas (Marconi & Lakatos, 1990). Esse racional dedutivo na pesquisa, em uma primeira aproximação, parece associar-se ao paradigma positivista, contudo a nossa pesquisa parte de uma asserção oposta aos modelos teóricos de base, ou seja, não os confirma, mas utiliza os seus pressupostos para descobrir uma nova perspectiva que, contudo, não altera a base nuclear dos modelos. Portanto, deve-se considerar o paradigma interpretativo, uma vez que o que se pretende com esta pesquisa é conhecer melhor a forma como as empresas se internacionalizam quando recorrem

a estratégias cooperativas, e não como as empresas estão estruturadas organizacionalmente, nem experimentar o comportamento das empresas em situações determinadas. Não obstante, qualquer um dos paradigmas, indutivo ou dedutivo, poderia servir de base a uma pesquisa de metodologia qualitativa.

O enfoque da metodologia qualitativa é, segundo Cassell, Symon, Buehring e Johnson (2006), perceber e explicar o significado de um fenômeno social. Em termos sociológicos, esse método de pesquisa baseia-se na assunção de que o ser humano cria a realidade segundo a forma como interage com o seu meio social. A pesquisa qualitativa difere substancialmente da pesquisa quantitativa. Enquanto a pesquisa qualitativa tenta revelar e explicar algo realizado por pessoas, a pesquisa quantitativa tenta antes circunscrever um fenômeno e examinar os seus diversos componentes. Esses componentes são depois utilizados como variáveis no estudo. O objetivo da metodologia quantitativa consiste então em medir e quantificar um determinado fenômeno, em vez de ofertar explicações sobre a realidade (Cassell & Symon, 1994; Cassell et al., 2006).

Os processos de internacionalização das empresas são certamente construções sociais controladas e desenvolvidas por seres humanos. Assim, entender a forma como estes trabalham em um determinado contexto é uma matéria complexa que merece uma pesquisa completa ao processo como um todo. Seria possível realizar um estudo quantitativo do processo de internacionalização das empresas, aliás até é comum, contudo o objetivo da presente pesquisa não é quantificar o número de ocorrências de um determinado fenômeno dentro do processo internacional das empresas, como o tipo de alianças utilizadas. Em vez disso, este estudo pretende explicar em que circunstâncias são adotadas algumas estratégias cooperativas, o que nos indica a preferência e adequação da metodologia de pesquisa qualitativa sobre a quantitativa.

Ademais, sendo a nossa pesquisa qualitativa, mas não empírica, temos como ponto de partida a lógica hipotético-dedutivo, ou seja, as teorias não se consideram como verdadeiras, mas, no máximo, como não refutadas (Marconi & Lakatos, 1990). Embora seja verdade que a pesquisa qualitativa quando empírica normalmente segue a lógica indutiva (Cassell et al., 2006; Marconi & Lakatos, 1990), todavia essa lógica é geralmente utilizada quando existe uma falta de enquadramento teórico, ou quando não existem teorias que expliquem um determinado fenômeno. Enquanto a lógica indutiva parte de resultados de observações específicas para a generalização e construção de teoria, a lógica dedutiva desenvolve-se do mais geral para o específico. Esta última inicia-se com a perspectiva de construção de uma teoria acerca de um qualquer assunto e depois estreita o âmbito ao equacionar as hipóteses ou proposições, e, ainda mais, quando se recolhem informações para a sua formulação, o que, no final, nos leva a testar as hipóteses com outros dados confirmando ou não a nossa teoria original. No estudo presente, os dados são todos qualitativos, e a estratégia consiste na triangulação de várias conclusões retiradas em diversas publicações científicas, ou seja, o que se define como análise de bibliografia (Cassel et al., 2006; Yin, 1994). Esta estratégia de pesquisa é consistente com o conteúdo das nossas assunções. O estudo proposto, caracterizando-se como exploratório e descritivo, mostra-se adequado às premissas de aplicação do método em causa, nomeadamente porque se pretende

sustentar a generalização de uma teoria procedente de duas áreas amplamente estudadas, a saber, o processo de internacionalização das empresas e as estratégias cooperativas adotadas nesse processo.

Pelo exposto, centrando-se esta pesquisa na reavaliação – ou melhor, no termo anglo-saxónico *reassessment* – do modelo de Johanson e Vahlne (1977), não é nossa pretensão estender minuciosamente a revisão de literatura ao detalhe das fontes históricas nem do estado da arte, mas, antes, assegurar a ênfase dessa revisão com contribuições contemporâneas ao modelo de Uppsala, incluindo os desenvolvimentos científicos mais relevantes desse modelo (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Johanson & Vahlne, 2009), e, no que ao restante interessa, criar uma base suficiente de conhecimento que permita a compreensão integrada da aplicação do modelo às estratégias de cooperação internacional (Autio, Sapienza & Almeida, 2000; Blomstermo, Eriksson & Sharma, 2004; Chetty, Eriksson & Lindberg, 2006; Eriksson, Johanson, Majkgård & Sharma, 2000; Petersen, Pedersen & Sharma, 2003; Rumyantseva & Welch, 2023).

A COOPERAÇÃO INTERNACIONAL ENTRE EMPRESAS

Na literatura existente, o termo cooperação tem merecido consenso na definição dada como o processo pelo qual indivíduos grupos e organizações se juntam, interagem e criam relações com o objetivo de obter ganhos e benefícios mútuos (Haahti et al., 2005). A cooperação introduz uma opção estratégica ao processo de internacionalização das empresas e compreende um amplo intervalo de escolhas e formas que variam desde modelos de âmbito puramente organizacional a modelos que pressupõem a propriedade de ativos (Bicen et al., 2021; Todeva, 2005). Em um estudo comparativo, Koleva et al. (2002) identificam e relacionam três formas de cooperação: alianças, *joint-ventures* e redes empresariais. Segundo esses pesquisadores, enquanto as redes agregam os recursos dos vários membros de uma forma aberta e cuja utilização, por ser multidirecional, é orientada consoante as necessidades desses membros, as alianças têm como propósito o alcance de objetivos comuns de um número restrito de empresas com relações próximas de afinidade, similaridade e interesses parecidos, em que a proximidade implica a exclusão de outros. As alianças são formadas para unir recursos específicos com o intuito de alcançar um determinado objetivo, enquanto as redes agrupam várias entidades ao redor de uma atividade comum. Já as *joint-ventures* consistem em um subgrupo das alianças, sendo conotadas como uma “criança” criada por “pais” independentes. Essa conotação é explicitada por Todeva (2005), que resume as *joint-ventures* como uma forma de aliança entre duas empresas independentes que pretendem aumentar as suas capacidades individuais pela cooperação e que detêm gestão própria e autônoma das empresas que a criam.

Apesar da noção de *joint-ventures* como subgrupo das alianças, neste estudo acompanhamos Nippa e Reuer (2019) distinguindo Alianças Internacionais (AI) e *Joint-ventures* Internacionais (JVI) como formas de cooperação a um mesmo nível, mas compondo os extremos de um espectro que varia com a intensidade de capital próprio. Para o efeito, definimos AI como um acordo contratual entre empresas, sem integração de capital próprio, enquanto JVI consiste em um

veículo terceiro, com estrutura organizacional e recursos autônomos, cujo capital próprio foi realizado pelas empresas parceiras.

As AIs e JVI não sempre foram uma opção para entrar em mercados externos. Durante muito tempo, foram o único meio de acesso a mercados cujas regras governamentais exigiam a formação de parcerias entre as empresas entrantes e empresas ou entidades locais (Contractor & Lorange, 1988). Contudo, não é apenas a liberalização dos mercados que está a impelir as empresas para a formação de alianças. Por exemplo, a necessidade de rápida integração em cadeias de valor globais é uma das vantagens fundamentais em relação à opção de internacionalização individual (Contractor & Lorange, 1988; Nippa & Reuer, 2019).

Alianças Internacionais e *Joint-ventures* Internacionais

Como AI e JVI, incluímos todas as formas de entendimento entre empresas e/ou entidades formando um conjunto no qual se verifica a existência de pelo menos uma empresa e/ou entidade com origem em um país diferente das demais (Contractor & Lorange, 2002). Contudo, as diferenças em relação a uma parceria não internacional não se restringem apenas à diferente nacionalidade de pelo menos uma das empresas. A maior diferença reside no próprio propósito da AI ou JVI. Enquanto a cooperação doméstica objetiva a redução da competição e a facilidade de troca de tecnologia, na cooperação internacional as empresas procuram um meio de pôr em prática as suas estratégias de internacionalização, especificamente selecionando um parceiro que conheça bem e/ou facilite a operação no país escolhido para expansão dos negócios internacionais (Bicen et al., 2021; Contractor & Lorange, 1988; García-Canal, Duarte, Criado & Valdéz-Llaneza, 2002; Hennart, Roehl & Zietlow, 1999; Nippa & Reuer, 2019; Todeva & Knoke, 2005; Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998).

Não parece extraordinário, portanto, que grande parte da literatura sobre parcerias internacionais se concentre sobre essa última forma de cooperação, isto é, parcerias internacionais em que uma das empresas é local ao mercado-alvo (Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998). Nesse tipo de cooperação, Beamish (1998) identificou a escolha dos parceiros consoante o país de destino seja desenvolvido ou não, enfatizando que, respetivamente, a principal característica seja o conhecimento do mercado local ou parceiros que franqueiem o acesso a mercados regulamentados ou institucionalmente fechados (Todeva & Knoke, 2005). De novo, a razão de tal divisão consubstancia a forma de cooperação e escolha do parceiro como função do objetivo que a empresa pretende alcançar. Contudo, as empresas não podem olhar para a arquitetura inicial das AI ou JVI como um fato imutável, pelo contrário, para que o arranjo cooperativo não se transforme em um colete de forças, as empresas têm que ter a ambição de analisar o desenvolvimento da parceria e rever o que se mostrar necessário para que esta continue a criar valor (Bicen et al., 2021; Doz & Hamel, 2001; Krishnan et al., 2016).

O conhecimento do mercado local não é o único motivo de formação de uma AI ou JVI com um parceiro local. García-Canal et al. (2002), apesar de constatarem a pertinência das parcerias com um operador local ao mercado destino, enfatizam a cooperação internacional como

aceleradora do crescimento internacional das empresas. Para tal, distinguem quatro estratégias de internacionalização sustentadas na formação de parcerias, classificadas conforme o objetivo que a empresa pretende alcançar – locais, globais, de âmbito multirregional e construção de competências. Concluem que a internacionalização das empresas, quando sustentada em parcerias, segue um padrão sequencial, começando na procura de parceiros locais, passando pelas parcerias multirregionais ou de construção de competências que acabam por culminar em alianças globais. Estudos recentes confirmam que esse processo de formação e consolidação das estratégias cooperativas é um processo gradual e desenvolve-se pela capitalização dos níveis de confiança anteriores (Krishnan et al., 2016; Oliveira, Lumineau & Ariño, 2023).

Quanto ao modelo de cooperação, a complexidade e, sobretudo, a incerteza são fatores que preferenciam a formação de *joint-ventures* sobre outra forma contratual de aliança. Valdéz-Llaneza e García-Canal (1998) justificam para o efeito que as empresas não incorreriam nos custos que as JVI acarretam se tivessem conhecimento inequívoco do desenvolvimento do negócio. Nesse caso, optariam por uma AI contratual, uma vez que a simplicidade, ou conhecimento profundo do negócio ou mercado, tornaria possível articular o funcionamento das empresas sem recorrer à constituição de uma outra entidade (Krishnan et al., 2016; Nippa & Reuer, 2019).

Pelo contrário, em estudo seminal, Doz e Hamel (2001) argumentam que as JVI se mostram a forma de cooperação mais adequada em relação às AI quando os riscos e objetivos estratégicos são claramente conhecidos. Recorrendo a diversos exemplos, sustentam-se para o efeito em cinco motivos diferenciadores: 1) as JV constituem-se com objetivos que não são os objetivos centrais das empresas parceiras; 2) as JV combinam recursos e riscos conhecidos; 3) as JV são tendencialmente bilaterais; 4) as AI visam um âmbito maior que o simples fabrico de um produto e; 5) em face da incerteza dos mercados, as AI são mais adequadas, mas mais difíceis de gerir, do que as JVI.

Todeva (2005) especifica que a escolha entre uma AI e JVI depende do acesso ao capital e das capacidades internas, assim como de uma tentativa de contrabalançar as condições de incerteza e risco do país de destino. Enquanto nas JVI a complexidade que envolve a transferência de conhecimento é o principal motivo que fundamenta a constituição destas, no caso das *joint-ventures* domésticas é a complexidade organizacional que determina a sua criação (Bicen et al., 2021; Krishnan et al., 2016; Oliveira et al., 2023; Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998).

Conceptualização da Cooperação entre Empresas no modelo de Uppsala

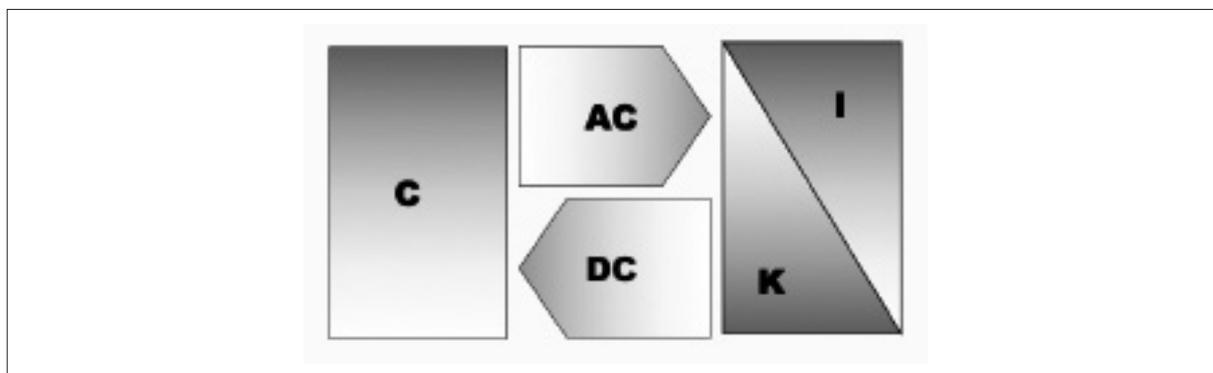
Embora o modelo de Uppsala seja amplamente reconhecido no campo de conhecimento sobre o processo de internacionalização, poucos estudos utilizaram a sua conceptualização de risco (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Trappey, Shih & Trappey, 2007). Este estudo compartilha o mesmo princípio enquanto explora a distinção entre risco e incerteza. No modelo de Uppsala, o risco é quantificável e baseado em conhecimento explícito, diferente da incerteza, que não é quantificável e está enraizada em conhecimento implícito. A abordagem postula que o risco surge de um “conjunto de incertezas”, mas não é intercambiável com incerteza. Isso está alinhado

com a visão de March e Shapira (1987), de que assumir riscos é sinónimo de tomada de decisão sob incerteza, enfatizando que a presença de risco indica uma incerteza subjacente, mas sem uma substituíbilidade direta entre os dois. Além disso, o modelo de Uppsala é usado para ilustrar como as empresas avaliam e planejam riscos potenciais por meio de um processo de aprendizagem e identificação de alternativas de decisão, sublinhando que, embora o conhecimento possa reduzir a incerteza contingente, ele não pode afetar a incerteza relacionada à ignorância e ao futuro.

Em síntese, a perspectiva de gestão de risco sobre o processo de internacionalização (Figueira-de-Lemos et al., 2011) destaca a interação entre conhecimento e comprometimento, conforme retratado na fórmula de risco (Johanson & Vahlne, 1977). As empresas ganham experiência ao se envolverem em operações internacionais, e a incerteza percebida é reduzida pelo acumular de conhecimento de mercado. Esse aumento do conhecimento de mercado cria condições para que as empresas aumentem proporcionalmente o seu investimento em cada mercado. O ciclo entre conhecimento e investimento é então estabelecido através do mecanismo de internacionalização.

Conforme a empresa vai conhecendo melhor o mercado, menores são a incerteza percebida e a percepção do risco, o que, posteriormente, conduz a um nível maior de investimento (Forsgren, 2002). No percurso internacional das empresas, esse ciclo incremental gerado pela interação entre conhecimento e comprometimento, como representado na Figura 1, inicia-se pelas atividades correntes (AC) da empresa no mercado, concretizando-as como a base da aquisição de conhecimento. O conhecimento adquirido (K) reduz a incerteza percebida (I) do mercado externo, o que cria condições para aumentar o comprometimento (C), circunscrevendo um ciclo que se traduz em uma espiral crescente entre conhecimento e comprometimento.

Figura 1. Ciclo de Conhecimento/Comprometimento



Johanson e Vahlne (1977, p. 30) representaram esse ciclo em uma expressão matemática simples, que traduz a essência do modelo de Uppsala:

$$R_i = C_i \times I_i$$

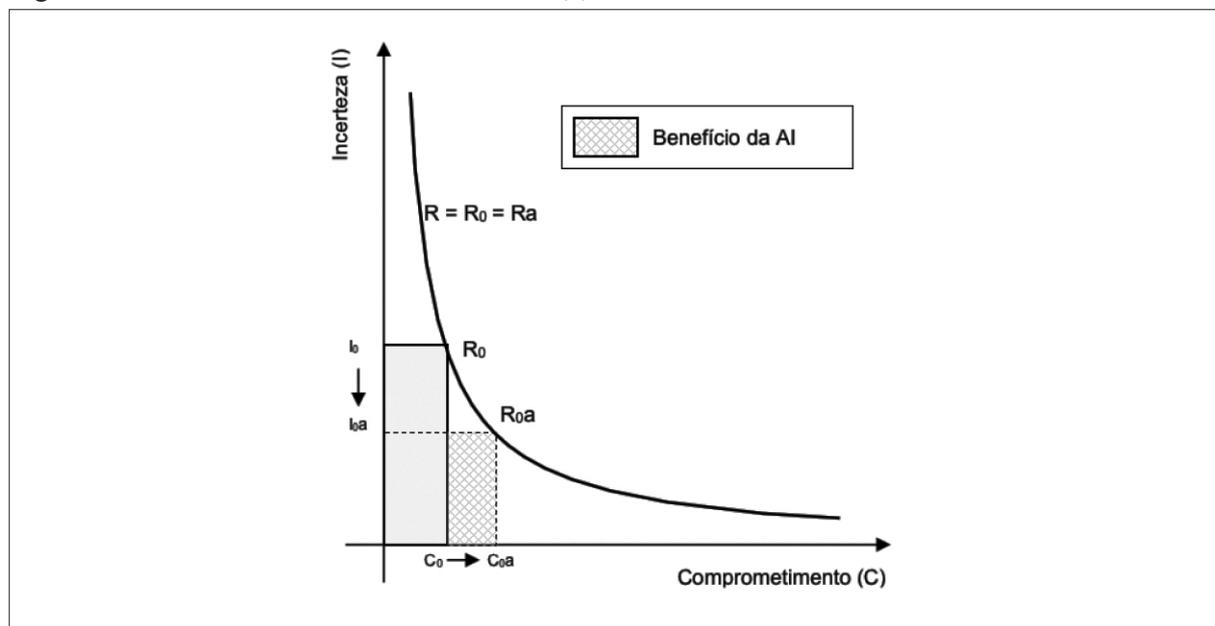
em que R_i é o risco do mercado i ; C_i é o comprometimento da empresa no mercado i ; e, I_i é a incerteza do mercado i .

A fórmula é consistente com os pressupostos do processo de internacionalização das empresas, ou seja, incremental, de aversão ao risco, e resistente tanto a alterações da envolvente quanto da própria empresa (Johanson & Vahlne, 1977, 1990; Oviatt & McDougall, 1994; Petersen et al., 2003) e, claro, com o mecanismo de internacionalização das empresas. Como a nossa perspectiva se circunscreve a um só mercado externo, restringimos também o sistema de equações a um mercado apenas, ou seja, à explanação da fórmula básica,

$$R = C \times I$$

No sentido de tornar mais fácil a abordagem, recorreremos à análise gráfica do sistema de fórmulas que traduzem o funcionamento do mecanismo de internacionalização. O risco (R), como função produto de duas variáveis, segue uma função hiperbólica convexa à origem, com dois extremos que facilmente se extrapolam pela relação de subsidiariedade estabelecida entre o comprometimento e a incerteza: quando o comprometimento da empresa tende para zero, a incerteza tende para infinito e *vice-versa*. Essa relação de subsidiariedade é bem ilustrada na curva de risco, traduzindo um processo de substituição imperfeita entre C e I , como mostrado na Figura 2.

Figura 2. Mecanismo de risco (modelo de Uppsala)



Essa interação entre comprometimento e conhecimento/incerteza reflete o que Johanson e Vahlne (1977, p. 28) definem como uma relação direta. O envolvimento internacional, traduzido no comprometimento de recursos, aumenta com a obtenção de conhecimento (Johanson & Vahlne, 1977, 2009; Petersen et al., 2003; Figueira-de-Lemos et al., 2011; Vahlne & Johanson, 2017, 2020). Nesse sentido, o risco aceito pela empresa ao entrar no mercado terá um valor inicial de R^0 , que é função da quantidade inicial de recursos C^0 que a empresa dispõe para investir

na operação no mercado destino e do nível I0 de incerteza de mercado. A função risco, representada no gráfico pela curva R^0 , é quantificada pela área do retângulo sombreado. Uma vez que a curva R^0 é uma curva de iso-risco, os fenômenos que provocam aumento ou redução dessa situação risco, resultarão em curvas posicionadas, respectivamente, à direita ou à esquerda desta.

Por exemplo, o aumento da escala das operações tem como consequência imediata o incremento do risco. O incremento de risco DR está representado na área sombreada e mostra-se nesse gráfico em uma correlação direta com o aumento do comprometimento. Esse incremento de risco é bem compreendido uma vez que, no instante zero, não sendo possível a acumulação espontânea de conhecimento, a incerteza se manterá também inalterada.

A incerteza, por seu lado, é uma variável cuja alteração é mais complexa e não tão imediata, fundamentalmente porque a sua variabilidade se correlaciona inversamente com o conhecimento adquirido (Forsgren, 2002) ou com a incerteza contingente (Figueira-de-Lemos et al., 2011). Os recursos investidos vão proporcionar a aquisição de conhecimento, que reduzirá a incerteza até que o risco volte ao nível inicial.

A redução do nível de risco para o valor inicial, proporcionada pela redução da incerteza, coloca a empresa em uma posição favorável para proceder a um novo incremento de recursos, ou seja, para uma nova etapa de investimento no mercado. A empresa só dará um novo passo em um determinado mercado quando o risco de um novo investimento for menor que o risco tolerável do mercado (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Hadjikhani, 1997; Johanson & Vahlne, 1977). Esse incremento de investimento repercutirá em nova redução de incerteza, e, conseqüentemente, em uma redução do risco para o nível inicial. Esse ciclo mostra uma estratégia de envolvimento em um determinado mercado com uma perspectiva de manutenção do nível de risco. A linha tracejada $R+DR$, que se forma pelo produto das variáveis $C+DC$ e I , forma uma curva de iso-risco que traduz o risco que a empresa tolera nesse mercado. Essa seqüência tem paralelo com o mecanismo de internacionalização do modelo, ou seja, um aumento no conhecimento de mercado reduz a incerteza e aumenta o comprometimento (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Vahlne e Johanson, 2017, 2020).

O aumento ou redução espontâneos da incerteza são devidos principalmente a fatores exógenos às empresas, como, por exemplo, alterações de regime político ou regras legislativas, mas cuja correção pode ser efetuada por fatores endógenos, como a quantidade de recursos, de definição mais próxima do comprometimento com o mercado (Johanson & Vahlne, 1977). Contrariando uma das maiores críticas de Anderson (1993), essa perspectiva conceitual da internacionalização administrada pelo risco demonstra a ligação entre o nível operacional e o nível teórico do modelo de Uppsala, elo também defendido por Shrader et al. (2000). A interpretação do modelo de Uppsala como modelo de mitigação de risco não é absurda; pelo contrário, Johanson e Vahlne (2009) admitem essa síntese como correta, inclusive ampliando-a para o domínio da gestão de risco (Figueira-de-Lemos et al., 2011).

A cooperação no modelo de Uppsala

Da análise bibliográfica, concluímos que a cooperação tem um efeito de alavancagem no crescimento internacional das empresas, com origem em dois fatores principais: recursos e conhecimento. Os recursos são todos os ativos tangíveis e intangíveis que a empresa destina especificamente ao mercado objeto da estratégia internacional da empresa, o que, na definição de Johanson e Vahlne (1977), coloca a quantidade do comprometimento da empresa no mercado próxima da dimensão do investimento no mercado (ver também Figueira-de-Lemos & Hadjikhani, 2014). Quanto ao conhecimento, não fizemos a distinção do tipo, mas aproxima-se do conhecimento que tem origem na experiência das operações internacionais ou no recrutamento recursos humanos com experiência de mercado, consistente com o conceito de conhecimento experiencial de Johanson e Vahlne (1977), essa última forma de aquisição de conhecimento fortemente enfatizada por não deixar excluir outro tipo de conhecimento como o que se obtém das empresas que se aliam em redes (Autio et al., 2000; Eriksson et al., 2000; Petersen et al., 2003; Oviatt & McDougall, 1994; Rumyantseva & Welch, 2023).

Extrapolando a fórmula básica do mecanismo de internacionalização para o âmbito das estratégias de cooperação, verificamos que as variáveis destas, C e I, produzem efeitos ao nível do risco que se ajustam aos conceitos das redes empresariais, tanto pelo efeito redutor da incerteza percebida dos mercados quanto pela combinação de recursos (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Shrader et al., 2000; Vahlne & Johanson, 2017, 2020). As duas análises gráfico-analíticas que se seguem pretendem demonstrar os efeitos benéficos da cooperação no processo de internacionalização das empresas, considerando o momento de entrada no mercado para melhor expor a evolução das variáveis C e I. Nesse sentido, e encontrando-nos no âmbito da abstração matemática, assumimos um certo grau de simplificação das vantagens da cooperação que, necessariamente, consiste em uma aproximação apenas à realidade fatural. Contudo, em um outro escopo, menos analítico e de maior amplitude subjetiva, como das relações organizacionais entre empresas, seria importante reconhecer também as desvantagens que as parcerias internacionais acarretam, entre outras, maiores custos de coordenação, desafios culturais e de comunicação entre parceiros, inércia por divergências estratégicas e operacionais, risco de transferência de conhecimento e tecnologia para terceiros (Harris & Wheeler, 2005; Krishnan et al., 2016).

O efeito das Alianças Internacionais

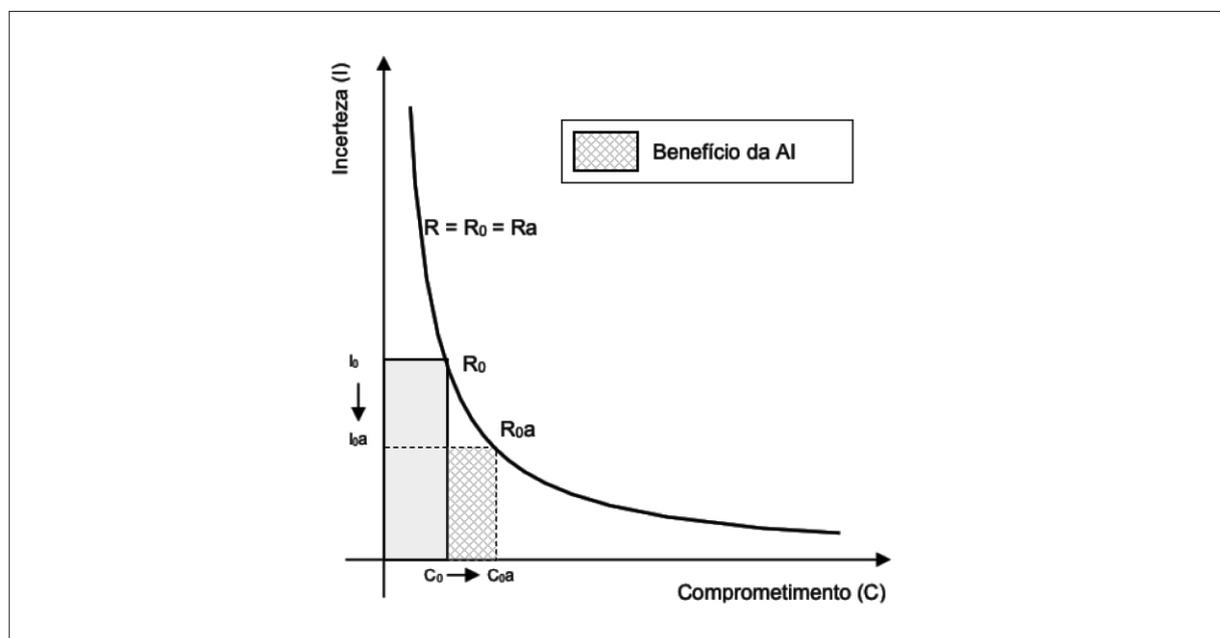
A literatura em negócio internacional tem mostrado consistentemente que a entrada em um mercado internacional requer um período de aprendizagem que as empresas autoestabelecem (Johanson & Vahlne, 1997, 2009; Woodcock et al., 1994). Nessa fase de entrada, o desempenho é fraco porque as empresas tentam penetrar no mercado e alcançar economias de escala e gama. A *performance* financeira é também fraca e instável, designadamente porque é necessário tempo para as empresas se ajustarem ao mercado e a novos processos organizacionais ou porque simplesmente entraram no mercado em um modo incorreto e necessitam de tempo para o corrigir (Oliveira et al., 2023; Woodcock et al., 1994).

Esse desempenho inicial deve-se em grande parte ao fato das empresas, quando se internacionalizam para um novo mercado, não possuírem o conhecimento que os seus rivais locais detêm desse mercado (Coviello & Cox, 2006; Johanson & Vahlne, 1977; Knight & Cavusgil, 2004; Oviatt & McDougall, 1994; Shrader et al., 2000; Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998), pelo que as empresas, quando procuram parcerias, antes de qualquer complementaridade, procuram conhecimento (Arenius & Autio, 2002; Coviello & Munro, 1995; Hennart et al., 1999; Shrader et al., 2000; Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998).

O fato de as empresas quando iniciam o seu processo de internacionalização desconhecerem a forma de operar em mercados externos evidencia as parcerias internacionais, em particular com empresas locais, como um veículo privilegiado de obter conhecimento do mercado-alvo (Hennart et al., 1999; Shrader et al., 2000; Valdéz-Llaneza & García-Canal, 1998). Contudo, como a parceria implica uma partilha de lucros, a empresa, quando opta por se internacionalizar em aliança, está a considerar implicitamente que a quantidade de lucro que terá que partilhar é menor que o custo de obter individualmente o conhecimento necessário para manter o seu risco percebido abaixo do risco que se dispõe a aceitar para operar nesse mercado.

Excluindo países onde a entrada está sujeita a barreiras regulamentares e políticas, o parceiro local, antes de mais, fornece conhecimento do mercado. Quando uma empresa decide entrar em um mercado pela via da aliança com um parceiro local, o objetivo primordial é a obtenção imediata de conhecimento, permitindo enfrentar um mercado que lhe é desconhecido com menor incerteza que a de ir isoladamente (Shrader et al., 2000). O recurso a essa parceria serve como caução à sua credibilidade inicial e potencializa a redução dos custos de entrada de mercado, do tempo e do risco (Coviello & Munro, 1995), efeito esse demonstrável na modelação gráfica do mecanismo de internacionalização (Figura 3).

Figura 3. Efeito da Aliança Internacional



De modo semelhante ao que sucede nas empresas que utilizam as redes onde se encontram inseridas para recolher informação sobre mercados potenciais, reduzindo a incerteza percebida sobre esses mercados (Coviello & Munro, 1995, 1997; Ellis, 2000; Harris & Wheeler, 2005; Johanson & Mattsson, 1988), o efeito da AI é imediato e caracteriza-se pela redução da incerteza (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Vahlne & Johanson, 2017, 2020).

A consequente redução de risco permite à empresa proceder a um maior comprometimento no mercado, alocando mais recursos até atingir o nível de risco que esta se propôs aceitar na fase de entrada desse mercado. A representação gráfica sugere a aliança com parceiro local com base em Hennart et al. (1999), que evidenciam o fato de o conhecimento se processar mais rapidamente no caso de uma aliança com empresa local, o que, pela essência do próprio mecanismo de internacionalização (Johanson & Vahlne, 1990), desenvolve as operações nesse mercado de modo mais célere. Autio et al. (2000) reforçam essa perspectiva quando inferem que o crescimento é tanto mais rápido quando maior a intensidade de conhecimento.

O reverso desse benefício inicial consiste no fato de o controle de mercado ter tendência a permanecer sempre sob a alçada do parceiro local uma vez que, pela essência da aliança local, cabe a este assumir desde logo a responsabilidade pela inteligência de mercado, controle que a empresa entrante pode contrariar com o recurso à diversificação de mercados ou abertura de estruturas de *marketing* nesses mercados (Coviello & Munro, 1995). É comum a ansiedade das empresas em recuperar o controle das operações na fase inicial da internacionalização em um determinado mercado, designadamente das operações de *marketing*, que, naturalmente, decorrerá quando a empresa conseguir o mínimo de conhecimento do mercado que lhe permita tal investimento (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Vahlne & Johanson, 2017, 2020).

O efeito das *Joint-Ventures* Internacionais

É sugerido por diversos acadêmicos que diferentes modos de operação requerem diferentes tipos de comprometimento por parte das empresas, tornando contingente o processo de internacionalização. A aplicação de recursos é uma forma de ultrapassar constrangimentos e diminuir o grau de contingência do processo internacional, pelo que as empresas procuram sempre exercer o maior controle possível sobre o processo. Todavia, uma empresa que não tenha recursos, mas que queira partilhar os riscos associados à propriedade desses recursos, é compelida a entrar nos mercados por meio de *joint-ventures* (Nippa & Reuer, 2019).

De modo similar ao procedido para as AI, onde a aquisição imediata de conhecimento do mercado constitui o objetivo principal, na JVI, onde a variável mais pertinente se configura nos recursos, extrapolamos para o modelo de Uppsala a análise do comportamento dessas variáveis. Assim, de modo a isolar o efeito dos recursos, excluem-se as parcerias locais, eliminando a assimetria de conhecimento de mercado entre estas, e para melhor compreensão, extremamos alguns considerandos; i) que a cooperação se processa entre duas empresas organizacional e culturalmente iguais (a e b); ii) que a aquisição de conhecimento se procede de igual modo em ambas as empresas; iii) que a capacidade de absorção de conhecimento entre empresas é

integral; iv) que o conhecimento é indivisível e não tem perdas entre as estruturas das empresas. Nesses pressupostos, no instante inicial da cooperação (período 0), teremos o risco de mercado pela expressão:

$$C_{0c} = C_{0a} * I_0$$

em que $C_{0c} = C_{0a} + C_{0b}$, ou seja, o comprometimento da *joint-venture* traduz a soma do comprometimento das duas empresas no mercado.

A incerteza, I , é intrínseca a cada mercado e varia inversamente ao conhecimento que as empresas têm deste (Forsgren, 2002), ou seja, a incerteza que as empresas percebem decresce na medida em que o seu conhecimento do mercado cresce. No caso da cooperação entre duas empresas, ambas terão a mesma percepção da incerteza do mercado, uma vez que, no instante inicial e para um nível reduzido de conhecimento (porquanto algum institucional no momento de entrada), a incerteza não se altera por aumento do comprometimento inicial das empresas (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Rumyantseva & Welch, 2023; Shrader et al., 2000; Vahlne & Johanson, 2020).

Sem decorrer o tempo necessário para a aprendizagem, e conseqüente obtenção de conhecimento, não há lugar para a redução da incerteza. Contudo, e ainda para o instante inicial de entrada no mercado, o comprometimento conjunto dos recursos das empresas proporciona a aceitação de um nível de risco superior ao que aceitariam separadamente. Conforme explicado, uma vez que a incerteza se mantém no momento 0, pela aplicação direta da fórmula, o comprometimento conjunto das empresas, sendo o dobro do que cada uma estava disposta a destinar ao mercado, provocará o aumento do risco para o dobro, ou seja o nível de aceitação de risco da *joint-venture* é o dobro do que as empresas estavam dispostas a aceitar isoladamente.

Com o decorrer das operações no mercado, a maior escala de comprometimento vai induzir a aquisição de conhecimento em maior quantidade daquela que as empresas conseguiriam alcançar isoladamente. Assim, e considerando quer a transferência ótima de conhecimento quer a integral capacidade de absorção de conhecimento entre organizações, a percepção individual do nível de incerteza do mercado será o mesmo para ambas e reflete diretamente o conhecimento adquirido conjuntamente. Essa consequência da JVI tem repercussão no desenvolvimento internacional, individual, das empresas e que se entende melhor no cenário de separação destas.

No momento de separação das duas empresas (período 1), estas terão uma quantidade de conhecimento individual que é igual ao conhecimento obtido conjuntamente, contudo, o comprometimento no mercado de cada empresa, porque é divisível, corresponderá a metade do que havia em cooperação, isto é, $C_1 = C_{1c} / 2$, o que se demonstra,

$$R_1 = R_0 \Leftrightarrow R_1 = R_{1c} / 2 \Leftrightarrow R_1 * 2 = R_{1c} \Leftrightarrow C_1 * I_1 * 2 = C_{1c} * I_{1c}$$

Como $I_1 = I_{1c}$ em face do fato de a incerteza de mercado I ficar inalterada com a separação das empresas;

$$C_1 * 2 = C_{1c} \Leftrightarrow C_1 = C_{1c} / 2$$

Esse fato, traduzido na fórmula de risco individual das empresas, resulta na redução individual de risco das empresas para metade, uma vez que a percepção individual da incerteza não sofreu alteração com a separação. Assim, em uma perspectiva racional, encontrando-se o risco posicionado a um nível menor ao que as empresas se propuseram aceitar conjuntamente, estas, individualmente, vão recorrer ao instrumento que lhes permite corrigir o nível de risco, ou seja, vão aumentar o seu comprometimento no mercado para o dobro:

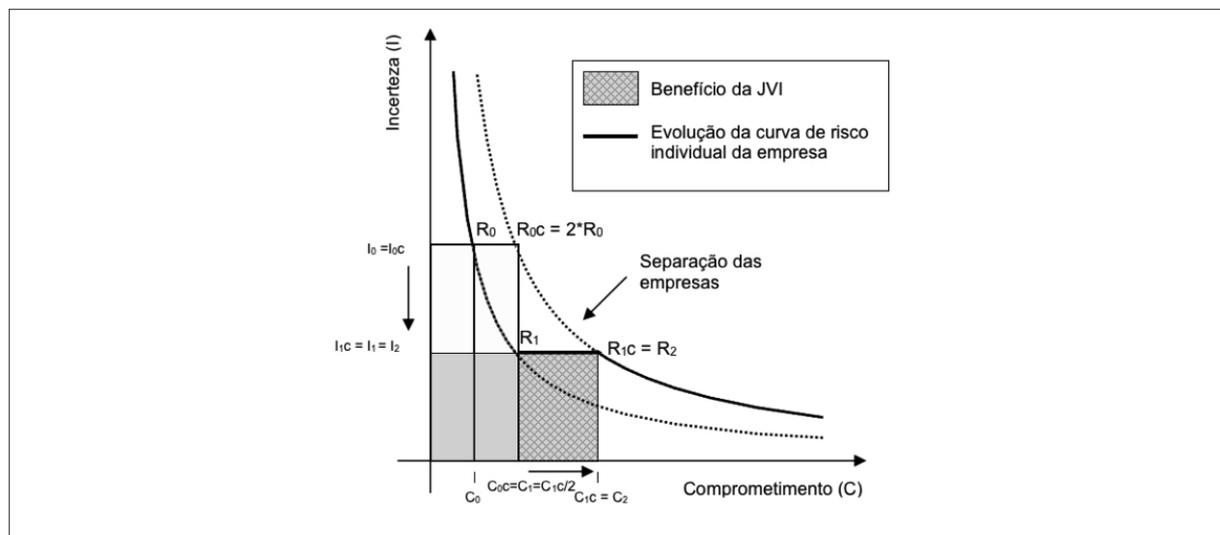
$$R_2 = R_{1c} \Leftrightarrow C_2 * I_2 = C_{1c} * I_{1c}$$

Como $I_2 = I_{1c}$ em face do fato de a incerteza de mercado I ficar inalterada com a separação das empresas;

$$C_2 = C_{1c} = 2 * C_1$$

O comprometimento/investimento individual que as empresas alcançam com a cooperação é o dobro do que as mesmas conseguiriam individualmente, demonstrando-se o efeito de alavancagem da cooperação no Figura 4.

Figura 4. Efeito da Joint-Venture Internacional



A estratégia de internacionalização conjunta permite duplicar a escala das operações, incrementando para o dobro o comprometimento que uma empresa isoladamente faria. Esse incremento provoca a alteração do risco de mercado para um nível mais elevado e que, no

caso em concreto, é o dobro. Esse risco de mercado é o nível de risco que a empresa se predispõe a aceitar para entrar no mercado, contudo o desenvolvimento das operações correntes obriga a um incremento adicional de comprometimento, que, por facilidade, designamos pelo comprometimento de funcionamento. O risco que resulta do comprometimento inicial mais o comprometimento de funcionamento passa para um nível ligeiramente superior, consistindo no nível risco tolerado pela *joint-venture*, ou seja, $R0c+DRc$.

O mecanismo de internacionalização do modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977, 1990) relaciona o comprometimento de mercado com o conhecimento do mercado, “existe uma relação direta entre conhecimento de mercado e o comprometimento nesse mercado” (Johanson & Vahlne, 1977, p. 28), contudo não explicita o potencial que uma parceria entre empresas pode significar no esforço de internacionalização, designadamente na aquisição eficiente de conhecimento, ou no comprometimento conjunto de recursos, razão pela qual a abordagem integrada de redes empresariais ou parcerias, comprometimento, conhecimento, risco e incerteza de mercado tem especial sentido, e materializada, apenas em parte, em artigos posteriores dos autores do modelo original (Figueira-de-Lemos et al., 2011; Johanson & Vahlne, 2009; Vahlne & Johanson, 2017, 2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Demonstramos que o modelo de Uppsala, designadamente pela fórmula de risco do mecanismo de internacionalização, pode consistir em um instrumento teórico de explicação da cooperação como fator de alavancagem da internacionalização das empresas. Entre os dois modos de cooperação, AI e JVI, demonstramos analiticamente a contribuição de cada variável, conhecimento e recursos, no crescimento internacional das empresas. A cooperação como o elemento mobilizador, e ao mesmo tempo protetor da catalisação dessas variáveis, faz emergir, ela própria como o fator de aceleração da expansão internacional das empresas.

Com a ilustração gráfico-analítica da mesma fórmula de risco, foi possível demonstrar o comportamento daquelas variáveis e como essas produzem efeitos nas AI e JVI. Esses arranjos cooperativos poderiam tomar muitas formas, contudo a particularização que efetuamos, designadamente considerando as AI com parceiro local e as JVI sem parceiros locais, visou a interpretação isolada dos efeitos do conhecimento e dos recursos na cooperação internacional, demonstrando, em consequência, as duas proposições deste estudo, i.e. que 1) o modelo de Uppsala, como intérprete da interação entre conhecimento e comprometimento, é um modelo explanatório do efeito da cooperação no desenvolvimento do processo de internacionalização das empresas, e 2) que as estratégias de cooperação, enquanto meios eficazes de complementaridade de recursos e conhecimento, constituem o suporte de uma internacionalização em maior escala das empresas.

Como a generalidade dos estudos acadêmicos, a modelação analítica de fenômenos reais, devido à complexidade que estes encerram, implica sempre a simplificação, restrição ou eliminação intencional de algumas das suas variáveis. O nosso exemplo não é exceção, e tivemos também que restringir variáveis para demonstrar a aplicabilidade do modelo aos

efeitos de alavancagem de crescimento internacional das empresas. Assim, consideramos a cooperação entre duas empresas iguais, processando-se a aquisição e a capacidade de absorção de conhecimento de igual modo em ambas as empresas, e o conhecimento indivisível e sem perdas entre as empresas após a separação.

Julgamos agora pertinente esclarecer e evidenciar o que nos levou a elencar aqueles pressupostos. A primeira restrição, a de igualdade entre empresas, é incontornável na nossa demonstração ou em qualquer outra análoga em face da impossibilidade de existência de dois indivíduos iguais, o que, entre outros fatores, confere natural heterogeneidade entre organizações. Quanto à segunda, a indivisibilidade do conhecimento, a restrição não é tão óbvia e pode tomar várias interpretações. No momento de separação das empresas, a primeira conjectura que emerge consiste em considerar a perda de conhecimento, designadamente a parte do conhecimento implícito que foi edificado durante o período de operações conjuntas no estrangeiro. No desenvolvimento da nossa perspectiva do modelo de Uppsala, consideramos que o comprometimento desta, incluindo recursos humanos, é dividido em partes iguais entre as empresas, pelo que o conhecimento tácito construído pela equipe afeta à JVI, com o desmembramento desta, decerto se perderá. Todavia, é necessário descortinar se essa fração de conhecimento é relevante ou não para o crescimento internacional das empresas. Os autores do modelo de Uppsala, [Johanson e Vahlne \(1977\)](#), não explicitam qual o tipo de estrutura organizacional da empresa modelo, no entanto é possível depreender que, tratando-se de conhecimento experiencial adquirido no mercado, a subsidiária goza de autonomia para realizar investimentos de comprometimento nesse mercado sem que a sede da empresa intervenha significativamente no processo de decisão das operações locais. Sustentamos essa extrapolação pelo fato de, no modelo de Uppsala, o comprometimento no mercado ser reflexo da quantidade de conhecimento específico do mercado que a subsidiária vai adquirindo neste e *vice-versa* ([Figueira-de-Lemos et al 2011](#); [Forsgren, 2002](#); [Vahlne & Johanson, 2017](#)).

PERSPECTIVAS FUTURAS

A confirmação qualitativa das proposições formuladas não dirimiu o conjunto de restrições anunciadas, o que deixa em aberto a oportunidade de uma confirmação empírica, designadamente no que se refere à quantificação do efeito de alavancagem das estratégias cooperativas em face do que seria esperado na internacionalização de uma empresa isolada. O ponto de partida para tal materialização terá de consistir na construção de uma base de dados contabilísticos de diversas AI e JVI, cujo potencial, cremos, poderá ultrapassar a quantificação daquele efeito de alavancagem. Uma das restrições basilares traduz-se na aplicação da fórmula do mecanismo de internacionalização a um só mercado. De fato, o conceito de distância psíquica não ganhou relevância no contexto da nossa pesquisa; contudo, no âmbito de pesquisa empírica, a comparação da *performance* de uma mesma JVI em vários países poderia concretizar uma contribuição de importância para o campo da cooperação internacional entre empresas, designadamente no caso das alianças globais ou multirregionais.

Pelos motivos já enunciados, a nossa análise circunscreveu-se apenas a duas empresas. Mas a análise de três ou mais empresas ganharia um interesse maior, decorrente de características intrínsecas às redes como a densidade, a centralidade ou a simetria. Nessa configuração de cooperação entre três ou mais empresas, a assimetria de informação que resulta da força de uma centralidade, inexistente no contexto diádico estudado, beneficiará decerto a empresa que se posicionar mais ao centro da rede estabelecida pela cooperação. Previsivelmente, esse fenômeno comportará também diferenças no efeito de alavancagem no crescimento internacional entre as empresas aliadas, cuja quantificação se apresenta tão complexa quanto interessante de avaliar.

REFERÊNCIAS

- Anderson, O. (1993). On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, 24(2), 209-231. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490230>
- Arenius, P., & Autio, E. (2002). *International social capital and its effects on resource acquisition in born global firms* (Working Paper Series No 91-WP-2002-04). Helsinki University of Technology. <https://research.aalto.fi/en/publications/international-social-capital-and-its-effects-on-resource-acquisit>
- Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of Management Journal*, 43(5), 909-924. <https://doi.org/10.2307/1556419>
- Beamish, P. W. (Ed.). (1998). *Strategic Alliances*. Edward Elgar Publishing.
- Bicen, P., Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2021). Coopetitive innovation alliance performance: Alliance competence, alliance's market orientation, and relational governance. *Journal of Business Research*, 123(C), 23-31. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.057>
- Blomstermo, A., Eriksson, K., Lindstrand, A. & Sharma, D. D. (2004). The perceived usefulness of network experiential knowledge in internationalizing firm. *Journal of International Management*, 10(3), 355-373. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
- Cassell, C., & Symon, G. (1994). Qualitative research in work contexts. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research* (pp. 1-13). Sage Publications.
- Cassell, C., Symon, G., Buehring, A., & Johnson, P. (2006). The role and status of qualitative methods in management research: an empirical account. *Management Decision*, 44(2), 290-303. <https://doi.org/10.1108/00251740610650256>
- Chetty, S., Eriksson, K., & Lindberg, J. (2006). The effect of specificity of experience on a firm's perceived importance of institutional knowledge in an ongoing business. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 699-712. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400218>
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Competition vs. cooperation: A benefit/cost framework for choosing between fully-owned investments and cooperative relationships. In P. W. Beamish (Ed.), *Strategic Alliances* (pp. 5-18). Edward Elgar Publishing.

- Contractor, F. J., & Lorange, P. (Eds.). (2002). *Cooperative Strategies and Alliances*. Elsevier Science.
- Coviello, N., & Munro, H. (1997). Network relationships and the internationalisation process of small software firms. *International Business Review*, 6(4), 361-386. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(97\)00010-3](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(97)00010-3)
- Coviello, N. E., & Cox, M. P. (2006). The Resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4, 113-132. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0003-9>
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61. <https://doi.org/10.1108/03090569510095008>
- Doz, Y., & Hamel, G. (2001). *Alliance advantage: The art of creating value through partnership*. Harvard Business School Press.
- Ellis, P. (2000). Social ties and foreign market entry. *Journal of International Business Studies*, 31(3), 443-469. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490916>
- Eriksson, K., Johanson, J., Majkgård, A., & Sharma, D. D. (2000). Effect of variation on knowledge accumulation in the internationalization process. *International Studies of Management & Organization*, 30(1), 26-44. <https://doi.org/10.1080/00208825.2000.11656781>
- Figueira-de-Lemos, F., & Hadjikhani, A. (2014). Internationalization processes in stable and unstable market conditions: Towards a model of commitment decisions in dynamic environments. *Journal of World Business*, 49(3), 332-349. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.07.003>
- Figueira-de-Lemos, F., Johanson & J., Vahlne, J.-E. (2011). Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*, 46(2), 143-153. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2010.05.008>
- Forsgren, M. (2002). The concept of learning in the Uppsala internationalization process model. *International Business Review*, 11(3), 257-278. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(02\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(02)00003-1)
- García-Canal, E., Duarte, C. L., Criado, J. R., & Valdéz-Llaneza, A. (2002). Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37(2), 91-107. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(02\)00073-1](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(02)00073-1)
- Haahti, A., Madupu, V., Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Cooperative strategy, knowledge intensity and export performance of small and medium sized enterprises. *Journal of World Business*, 40(2), 124-138. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.02.001>
- Hadjikhani, A. (1997). A note on the criticism against the internationalization process model. *Management International Review*, 37(SI2), 43-66. <https://www.jstor.org/stable/40228432>
- Harris, S., & Wheeler, C. (2005). Entrepreneurs' relationships for internationalization: Functions, origins and strategies. *International Business Review*, 14(2), 697-717. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2005.07.001>
- Hennart, J. F., Roehl, T., & Zietlow, D. S. (1999). Trojan horse' or 'workhorse'? The evolution of US-Japanese joint-ventures in the United States. *Strategic Management Journal*, 20(1), 15-29. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<15::AID-SMJ12>3.0.CO;2-8](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<15::AID-SMJ12>3.0.CO;2-8)

- Johanson, J., & Mattsson, L-G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. In N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 287-314). Croom Helm.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johanson, J., & Vahlne J.-E. (1990). The mechanism of internationalization. *Internal Marketing Review*, 7(4), 11-24. <https://doi.org/10.1108/02651339010137414>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-322. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x>
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400071>
- Koleva, G., Thrane, S., & Mouritsen, J. (2002). *Alliances, joint-ventures, networks: A comparison* (Working Paper, WP 6-2002). Copenhagen Business School.
- Krishnan, R., Geyskens, I., & Steenkamp, J. B. E. (2016). The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty. *Strategic Management Journal*, 37(12), 2521-2542. <https://doi.org/10.1002/smj.2458>
- March, J. G., & Shapira, Z. (1987). Managerial Perspectives on Risk and Risk Taking. *Management Science*, 33(11), 1404-1418. <https://doi.org/10.1287/mnsc.33.11.1404>
- Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (1990). *Técnicas de pesquisa* (2ª ed.). Editora Atlas SA.
- Nippa, M., & Reuer, J. J. (2019). On the future of international joint venture research. *Journal of International Business Studies*, 50(4), 555-597. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00222-0>
- Oliveira, N., Lumineau, F., & Ariño, A. (2023). Time in international strategic alliances: Progress and prospect. *Journal of World Business*, 58(4), 101456. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2023.101456>
- Oviatt, B. M., & McDougall P. P. (1994). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business*, 25(1), 45-64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Petersen, B., Pedersen, T., & Sharma, D. D. (2003). The role of knowledge in firms' internationalisation process: Wherefrom and whereto? In A. Blomstermo & D. D. Sharma (Eds.), *Learning in the internationalisation process of firms* (pp.36-55). Edward Elgar.
- Rumyantseva, M., & Welch, C. (2023). The born global and international new venture revisited: An alternative explanation for early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1193-1221. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00588-7>
- Shrader, C. R., Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2000). How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st Century. *The Academy of Management Journal*, 43(6), 1227-1247. <https://doi.org/10.5465/1556347>

- Todeva, E. (2005). Taxonomy of international business networks and multi-national business relationships. In T. Gossling, R. Jansen & L. Oerlemans (Eds.), *Coalitions and collisions* (pp. 53-68). Willem-Jan van der Wolf.
- Todeva, E., & Knoke, D. (2005). Strategic alliances and models of collaboration. *Management Decision*, 43(1), 123-148. <https://doi.org/10.1108/00251740510572533>
- Trappey, C. V., Shih, T.-Y., & Trappey, A. J. C. (2007). Modeling international investment decisions for financial holding companies, *European Journal of Operational Research*, 180(2), 800-814. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.03.051>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. *Journal of International Business Studies*, 48(9), 1087-1102. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0107-7>
- Vahlne, J. E., & Johanson, J. (2020). The Uppsala model: Networks and micro-foundations. *Journal of International Business Studies*, 51, 4-10. <https://doi.org/10.1057/s41267-019-00246-4>
- Valdéz-Llaneza, A., & García-Canal, E. (1998). Distinctive features of domestic and international joint-ventures. *Management International Review*, 38, 49-66. [<https://www.jstor.org/stable/40228442>]
- Woodcock, C. P., Beamish P. W., & Makino S. (1994). Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*, 25(2), 253-273. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490200>
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods* (2a ed.). Sage Publications.

CONFLITOS DE INTERESSE

Os autores não têm conflitos de interesse a declarar

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA

Francisco Figueira-de-Lemos: Conceituação, análise formal; Investigação; Metodologia; Recursos; Supervisão; Validação; Visualização; Redação – rascunho original; Redação – revisão e edição.
Paul Ferreira: Investigação; Metodologia; Validação; Visualização; Redação – revisão e edição.