

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)



**Clayton Robson Moreira da Silva**

(Organizador)

# Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora  
Copyright © Atena Editora  
Copyright do Texto © 2019 Os Autores  
Copyright da Edição © 2019 Atena Editora  
Editora Executiva: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Antonella Carvalho de Oliveira  
Diagramação: Karine de Lima  
Edição de Arte: Lorena Prestes  
Revisão: Os Autores

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

#### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Msc. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Msc. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Prof.ª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Prof. Msc. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Msc. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Prof. Msc. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista  
Prof.ª Msc. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Msc. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof.ª Msc. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

<b>Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)</b>	
A238	Administração 4.0 [recurso eletrônico] : flexibilidade para a inovação das organizações / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019.  Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-520-4 DOI 10.22533/at.ed.204190607  1. Administração de empresas. 2. Inovação. 3. Tecnologia. I. Silva, Clayton Robson Moreira da.  CDD 658.1
<b>Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422</b>	

Atena Editora  
Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
contato@atenaeditora.com.br

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração 4.0: Flexibilidade para a Inovação das Organizações”, publicada pela Atena Editora, compreende um conjunto de vinte e quatro capítulos que abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração, promovendo o debate sobre estratégias, ações e mecanismos flexíveis focados na inovação das organizações.

Dessa forma, esta obra é dedicada àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre administração das organizações, com foco na inovação, por meio de um arcabouço teórico especializado. Ainda, ressalta-se que este livro agrega à área da gestão à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre diversos temas e conduzindo gestores, empreendedores, técnicos e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão para a inovação. A seguir, apresento os estudos que compõem os capítulos deste volume, juntamente com seus respectivos objetivos.

O primeiro capítulo é intitulado “Grau de Inovação das Micro e Pequenas Empresas: uma análise sob a ótica do radar de inovação” e objetivou evidenciar a importância da inovação para as micro e pequenas empresas, apresentando o grau de inovação de uma microempresa que participou do projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), no período de 2009 a 2011. O segundo capítulo tem como título “Perfil dos Empreendedores Brasileiros: o que mostra a pesquisa SEBRAE/ IBQP/ *Global Entrepreneurship Monitor*” e objetivou identificar o perfil do empreendedor brasileiro, utilizando a metodologia de pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM). O terceiro capítulo, intitulado “Pequenas e Médias Empresas: modelagem de processos de negócios e seus desafios”, objetivou elucidar os esforços, os desafios e oportunidades de pequenas e médias empresas em desenvolverem-se no mercado nacional e estrangeiro por meio do uso do gerenciamento de processos de negócio e suas vertentes.

O quarto capítulo é intitulado “Visão Crítica das Políticas de Gestão de Pessoas e Gestão do Conhecimento em Pequenas Empresas” e objetivou debater a importância da articulação teórica entre políticas de gestão de pessoas (GP) e gestão do conhecimento nas pequenas empresas. O quinto capítulo tem como título “Estilos de liderança e a Teoria da Liderança Situacional de Hersey e Blanchard” e apresenta a Teoria da Liderança Situacional como uma ferramenta de gerenciamento que faz uso de diferentes estilos de liderança existentes aproveitando suas virtudes conforme o grau de maturidade do colaborador. O sexto capítulo, intitulado “A Percepção do Colaborador acerca da Implantação de um Plano de Cargos e Carreira: um estudo de caso em uma ICES – Instituição Comunitária de Ensino Superior”, teve como objetivo investigar a percepção dos colaboradores de uma Instituição Comunitária de Ensino Superior (ICES) sobre a implantação do plano de cargos e carreira.

O sétimo capítulo tem como título “Violência Simbólica e Empoderamento:

mulheres que ocupam cargos de direção em centros universitários” e buscou analisar a percepção da existência de empoderamento e/ou da vivência da violência simbólica no cotidiano de trabalho de cinco mulheres que ocupam cargos de alta direção em Centros Universitários, em Belo Horizonte - MG. O oitavo capítulo é intitulado “Equidade Salarial Feminina no Mercado de Trabalho: reflexões a partir de um levantamento bibliográfico” e teve como objetivo nortear novos administradores nas questões relacionadas à equidade salarial através de um levantamento bibliométrico de pesquisas sobre o tema. O nono capítulo é intitulado “Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição: é possível situá-la no círculo das matrizes epistêmicas?” e explora a Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição (TCPO), no âmbito do Círculo das Matrizes Epistêmicas (CME), com base na Sociologia das Ausências, das Emergências, da Teoria (trabalho) de Tradução, bem como na Razão Subjacente: a Razão Cosmopolita como crítica à Razão Indolente.

O décimo capítulo tem como título “Descentralização das Ações de Indução da Cultura da Inovação: estudo do setor confeccionista no município de Curvelo/MG” e estudou a importância da implementação de uma rede inovadora nos municípios onde há unidades CEFET-MG, a fim de consolidar uma política inovadora. O décimo primeiro capítulo é intitulado “Modelo de Internacionalização de Empresas com Suporte nas Teorias Uppsala e Capital Social” e objetivou propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social. O décimo segundo capítulo tem como título “Capital Social e Ensino Superior na Perspectiva da Internacionalização” e objetivou elaborar um *framework* para compreender a internacionalização do Ensino Superior, por meio do capital social desenvolvido em Cooperação Acadêmica Internacional.

O décimo terceiro capítulo é intitulado “Transparência na Administração Pública Municipal do Estado da Paraíba” e objetivou verificar se os 223 municípios que formam o estado da Paraíba estão divulgando os instrumentos de transparência pública previstos no artigo 48 da Lei Complementar n 101 de 2000 (Lei de Responsabilidade Fiscal), nos portais eletrônicos dos municípios. O décimo quarto capítulo tem como título “*Accountability* como Ferramenta de Controle e Transparência na Universidade Federal de Rondônia” e objetivou analisar como a Pró-reitora de Planejamento (PROPLAN) cumpre os critérios de divulgação e transparência exigidos pela Lei de Acesso à Informação e pela Lei de Responsabilidade Fiscal. O décimo quinto capítulo, intitulado “Carta de Serviços ao Usuário: um estudo de caso numa grande universidade federal brasileira”, teve como objetivo verificar se o capítulo 2 do Decreto 9.094/2017 está sendo atendido nas universidades públicas federais brasileiras, ou seja, se a carta está disponibilizada ao usuário.

O décimo sexto capítulo é intitulado “Administração Transnacional, Governança Global e Política Mundial: as vicissitudes do mundo em transe” e desenvolve ensaio teórico à luz de Octavio Ianni, David Coen e Tom Pegrum, e Anne-Marie Slaughter. O décimo sétimo capítulo, intitulado “As Perspectivas Acadêmicas da Trajetória das

Políticas de Previdência Social no Brasil”, buscou analisar as perspectivas teóricas adotadas nos estudos científicos sobre a trajetória das políticas de Previdência Social no Brasil de 1998 a 2017 por meio de uma revisão bibliográfica sistemática integrativa. O décimo oitavo capítulo tem como título “Análise de Políticas Públicas: reflexões sobre a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu” e apresenta as principais características do bambu, seu uso nas atividades produtivas, como também analisa sinteticamente a Política Nacional de Incentivo ao Manejo Sustentado e ao Cultivo do Bambu.

O décimo nono capítulo tem como título “Reduzir, Reutilizar e Reciclar - Sustentabilidade de um Centro de Triagem de Materiais Recicláveis: estudo de caso” e buscou apresentar uma proposta de gestão financeira para um centro de triagem visando sua sustentabilidade no mercado de materiais recicláveis localizado na Região Metropolitana do Vale do Paraíba, Estado de São Paulo. O vigésimo capítulo é intitulado “Custo da Promoção versus o Retorno da Promoção: o caso da GODAM Alimentos” e objetivou mostrar os custos e os retornos esperados de uma ação promocional através do trabalho de um promotor de vendas desta empresa dentro de uma empresa-parceira (cliente). O vigésimo primeiro capítulo é intitulado “Perfil e-Consumidor dos Discentes do Curso de Administração de uma IES Brasileira” e objetivou conhecer o perfil e-consumidor dos alunos do curso de administração.

O vigésimo segundo capítulo é intitulado “Mito x Realidade: o *tag along* como mecanismo de proteção do acionista minoritário das sociedades anônimas brasileiras” e objetivou identificar a efetividade do *tag along* como prática de governança corporativa que protege o acionista minoritário da ação dos acionistas controladores em caso de alienação de controle. O vigésimo terceiro capítulo, intitulado “Análise da Carteira Eficiente entre o Mercado Imobiliário e os Títulos Públicos Federais”, objetivou apresentar uma solução para maximizar um portfólio, utilizando a combinação de investimentos diferentes, buscando, com isso, obter a melhor relação risco-retorno. O vigésimo quarto capítulo tem como título “*Organizational Learning as a Driver of a Social Business Model: a case study*” e investiga como os agricultores orgânicos no Sul do Brasil estão tornando seu negócio social operacionalmente sustentável, criando um ambiente de aprendizagem.

Assim, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área de administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, técnicos, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
GRAU DE INOVAÇÃO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DO RADAR DE INOVAÇÃO	
Jéssica dos Santos Veiga Anderson Luís do Espírito Santo Rosa de Barros Ferreira de Almeida	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906071</b>	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>18</b>
PERFIL DOS EMPREENDEDORES BRASILEIROS: O QUE MOSTRA A PESQUISA SEBRAE/ IBPQ/ GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR	
Ângelo José Penna Machado Carlos Rodrigo da Silva Ywrynicksom Ramos Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906072</b>	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>34</b>
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E SEUS DESAFIOS	
Roquemar de Lima Baldam Daniel Vasconcelos Castro Morgana de Freitas Guaitolini Lourenço Costa Thalmo de Paiva Coelho Junior	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906073</b>	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>49</b>
VISÃO CRÍTICA DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS E GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS	
Talita Bernardi Goettens Denize Grzybovski	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906074</b>	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
ESTILOS DE LIDERANÇA E A TEORIA DA LIDERANÇA SITUACIONAL DE HERSEY E BLANCHARD	
Elvis Magno da Silva Caique Bevilaqua Vilas Boas Rondinelli Heitor Resende Andrade Heloísa Teixeira Fidelis Fernandes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906075</b>	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>69</b>
A PERCEPÇÃO DO COLABORADOR ACERCA DA IMPLANTAÇÃO DE UM PLANO DE CARGOS E CARREIRA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ICES – INSTITUIÇÃO COMUNITÁRIA DE ENSINO SUPERIOR	
Eder Ocimar Schuinsekel Berenice Beatriz Rossner Wbatuba	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906076</b>	

<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>84</b>
VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E EMPODERAMENTO: MULHERES QUE OCUPAM CARGOS DE DIREÇÃO EM CENTROS UNIVERSITÁRIOS	
Cristiane Chaves Caldas Marlene Catarina de Oliveira Lopes Melo Ana Lúcia Magri Lopes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906077</b>	
<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>96</b>
EQUIDADE SALARIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: REFLEXÕES A PARTIR DE UM LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	
Eline dos Anjos Washington Ângelo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906078</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>113</b>
TEORIA CRÍTICA PÓS-MODERNA DE OPOSIÇÃO: É POSSÍVEL SITUÁ-LA NO CÍRCULO DAS MATRIZES EPISTÊMICAS?	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.2041906079</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>131</b>
DESCENTRALIZAÇÃO DAS AÇÕES DE INDUÇÃO DA CULTURA DA INOVAÇÃO: ESTUDO DO SETOR CONFECCIONISTA NO MUNICÍPIO DE CURVELO/MG	
Ronaldo Ferreira Machado Lourdiane Gontijo das Mercês Gonzaga Nilton da Silva Maia Antônio Guimarães Campos Maria de Lourdes Couto Nogueira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060710</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>145</b>
MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUPORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060711</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>168</b>
CAPITAL SOCIAL E ENSINO SUPERIOR NA PERSPECTIVA DA INTERNACIONALIZAÇÃO	
Fabiana Pinto de Almeida Bizarria Alexandre Oliveira Lima Antônia Márcia Rodrigues Sousa Flávia Lorene Sampaio Barbosa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060712</b>	

<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>190</b>
TRANSPARÊNCIA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA MUNICIPAL DO ESTADO DA PARAÍBA	
Marinely Costa de Lima	
Maria Manuela Costa de Lima	
Iran Jefferson Ribeiro de Lima	
Vera Lúcia Cruz	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060713</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>207</b>
ACCOUNTABILITY COMO FERRAMENTA DE CONTROLE E TRANSPARÊNCIA NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA	
Daniela Dourado Santos	
Marcilene de Assunção	
Marlene Valério dos Santos Arenas	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060714</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>223</b>
CARTA DE SERVIÇOS AO USUÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NUMA GRANDE UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA	
Joyce Vasconcelos Coutinho dos Reis	
Diego Fillipe de Souza	
Jorge da Silva Correia Neto	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060715</b>	
<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>236</b>
ADMINISTRAÇÃO TRANSNACIONAL, GOVERNANÇA GLOBAL E POLÍTICA MUNDIAL: AS VICISSITUDES DO MUNDO EM TRANSE	
Carlos Antonio Mendes de Carvalho Buenos Ayres	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060716</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>248</b>
AS PERSPECTIVAS ACADÊMICAS DA TRAJETÓRIA DAS POLÍTICAS DE PREVIDÊNCIA SOCIAL NO BRASIL	
Raquel Andrade e Silva	
Elaine Aparecida Teixeira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060717</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>261</b>
ANÁLISE DE POLÍTICAS PÚBLICAS: REFLEXÕES SOBRE A POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO AO MANEJO SUSTENTADO E AO CULTIVO DO BAMBU	
Fábio Moita Louredo	
Ricardo de Souza Martins da Costa	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060718</b>	

<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>273</b>
REDUZIR, REUTILIZAR E RECICLAR - SUSTENTABILIDADE DE UM CENTRO DE TRIAGEM DE MATERIAIS RECICLÁVEIS: ESTUDO DE CASO	
Ricardo Zerinto Martins	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060719</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>284</b>
CUSTO DA PROMOÇÃO VERSUS O RETORNO DA PROMOÇÃO: O CASO DA GODAM ALIMENTOS	
Elvis Magno da Silva	
Dayana Christina dos Reis	
Sibila Fernanda Martins Silva	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060720</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>293</b>
PERFIL E-CONSUMIDOR DOS DISCENTES DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE UMA IES BRASILEIRA	
Igor Ferreira de Fúcio	
Reginaldo Adriano de Souza	
Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura	
José Carlos de Souza	
Lilian Beatriz Ferreira Longo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060721</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>308</b>
MITO X REALIDADE: O TAG ALONG COMO MECANISMO DE PROTEÇÃO DO ACIONISTA MINORITÁRIO DAS SOCIEDADE ANÔNIMAS BRASILEIRAS	
Éder de Souza Beirão	
João Paulo Cavalcante Lima	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060722</b>	
<b>CAPÍTULO 23</b> .....	<b>324</b>
ANÁLISE DA CARTEIRA EFICIENTE ENTRE O MERCADO IMOBILIÁRIO E OS TÍTULOS PÚBLICOS FEDERAIS	
Pedro Oliveira Otoch	
Marcelo Augusto Farias de Castro	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060723</b>	
<b>CAPÍTULO 24</b> .....	<b>336</b>
ORGANIZATIONAL LEARNING AS A DRIVER OF A SOCIAL BUSINESS MODEL: A CASE STUDY	
Michelle Dauer	
Michele de Souza	
Luiz Reni Trento	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060724</b>	
<b>CAPÍTULO 25</b> .....	<b>348</b>
A IMPORTÂNCIA DO LIDER COACHING NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO COM A EQUIPE DO NÚCLEO DE PESQUISA - OBSERVATÓRIO DO TURISMO DO ESTADO DE GOIÁS	
Giovanna Adriana Tavares Gomes	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060725</b>	

<b>CAPÍTULO 26</b> .....	<b>354</b>
A INFLUÊNCIA DO CONHECIMENTO CULTURAL NOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS	
<a href="#">Carolina Pellissari Ribeiro</a> <a href="#">Ana Leticia Rupel</a> <a href="#">Jessica Cristine Metnek</a> <a href="#">Patricia Kroetz Maggioni</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060726</b>	
<b>CAPÍTULO 27</b> .....	<b>364</b>
PERCEPÇÕES SOBRE O (DES)ALINHAMENTO DOS PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, ACCOUNTABILITY E GERENCIAMENTO DE RESULTADOS EM INSTITUIÇÕES FINANCEIRAS	
<a href="#">Leonardo da Silva Trindade Matos</a> <a href="#">Rosiane Maria Lima Gonçalves</a> <a href="#">Antônio Carlos Brunozi Júnior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060727</b>	
<b>CAPÍTULO 28</b> .....	<b>377</b>
INSTITUCIONALIZAÇÃO DA ECONOMIA SOLIDÁRIA EM MATO GROSSO DO SUL	
<a href="#">André Luiz Alvarenga de Souza</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060728</b>	
<b>CAPÍTULO 29</b> .....	<b>393</b>
REDUÇÃO DE FALHAS EM SISTEMAS DE AUTOMAÇÃO DE PROCESSOS COM O USO DAS TÉCNICAS FTA, FMECA E ANÁLISE CRÍTICA DE ESPECIALISTAS	
<a href="#">Roquemar de Lima Baldam</a> <a href="#">Patrick Soares Silva</a> <a href="#">Lourenço Costa</a> <a href="#">Thalmo de Paiva Coelho Junior</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.20419060729</b>	
<b>SOBRE O ORGANIZADOR</b> .....	<b>404</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>405</b>

## MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS COM SUORTE NAS TEORIAS UPPSALA E CAPITAL SOCIAL

**Fabiana Pinto de Almeida Bizarria**  
**Alexandre Oliveira Lima**  
**Antônia Márcia Rodrigues Sousa**  
**Flávia Lorene Sampaio Barbosa**

**RESUMO:** O artigo objetiva propor um modelo de internacionalização com suporte na relação entre a Teoria *Uppsala*, especificamente a abordagem *Networks*, que imprime poder explicativo para compreender o impacto das relações interorganizacionais para a internacionalização; e a Teoria do Capital Social (dimensões estrutural e dimensão cognitiva que impactam a dimensão relacional) que reflete o intercâmbio e combinação de recursos que levam a criação de valor nas organizações. Por meio de um ensaio, novo enfoque é dado à internacionalização pelo capital social, sendo, portanto, uma reconstrução teórica com base na reavaliação das teorias em busca de uma aproximação que amplie o escopo explicativo do fenômeno da internacionalização. Tal aproximação resultou em um *Framework* - Internacionalização de Empresas (Modelo *Uppsala-Network*- Capital Social) - constituído diante da centralidade das interações como impulsionadoras da aprendizagem, construção de conhecimento e confiança, que agrega o capital social como forma de incrementar o processo de internacionalização, sendo, por

um lado, a geração de capacidades dinâmicas necessárias ao desenvolvimento de estratégias internacionais, e, por outro, os relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos apreendidos como capital pelas organizações partícipes de redes interorganizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Modelo de Internacionalização. Teoria Uppsala. Capital Social.

### BUSINESS INTERNATIONALIZATION MODEL WITH SUPPORT IN UPPSALA THEORIES AND CAPITAL

**ABSTRACT:** The article aims to propose an internationalization model that supports the relationship between theory Uppsala, specifically *Networks* approach, which prints explanatory power to understand the impact of interorganizational relations for internationalization; and the Theory of Social Capital (structural dimensions and cognitive dimension that impact the relational dimension) reflecting the exchange and combination of resources that lead to value creation in organizations. Through a test, the new focus is on internationalization by capital, and therefore a theoretical reconstruction based on reassessment of theories in search of an approach that increases the explanatory scope

of the internationalization phenomenon. This approach resulted in a Framework - Internationalization of Enterprises (Uppsala-Network- Capital Model) - made on the centrality of interactions as drivers of learning, construction of knowledge and confidence, which aggregates the social capital as a way of increasing the internationalization process being on the one hand, the generation of dynamic capabilities needed to develop international strategies and, on the other, the relationships that incorporate capacity building, transaction and resource shares as capital seized by the participants organizations interorganizational networks.

**KEYWORDS:** Internationalization Model. Uppsala theory. Share capital.

## 1 | CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A internacionalização é um fenômeno revestido de múltiplos sentidos, o que converge para a diversidade de seus conceitos e diferentes teorias para compreender seu processo (DECKER; ZHAO, 2004). Duas perspectivas protagonizam o tema no âmbito organizacional, a ideia de processo contínuo e o aspecto estratégico da internacionalização. No primeiro, a continuidade é derivada do aprendizado progressivo resultante de experiências de inserção em diferentes contextos, mercados e culturas (CASILLAS; ACEDO; BARBERO, 2010). No segundo, a internacionalização organiza-se em torno da estratégia, como forma de modelar uma vantagem, adaptar processos e estabelecer vínculos para adquirir competências necessárias à competição, bem como, para realizar a missão institucional (MACHADO, 2009).

No âmbito da estratégia, há interação sistêmica de um fluxo de ações planejadas e emergentes para solucionar problemas e demarcar orientações para o futuro, como resposta da organização ao ambiente, ajustando-se a ele, defendendo-se de ameaças ou aproveitando oportunidades, para alcançar objetivos e realizar sua missão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; ZANELLI; SILVA, 2008). Por outro lado, como um processo contínuo, em construção, a internacionalização constitui-se em torno da necessária adaptação das estratégias para sua realização.

Além da lente continuísta e da estratégia competitiva, duas abordagens são explicitadas: abordagem de base econômica, que subdivide-se em Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético; e abordagem fundamentada no comportamento, representado pelo Modelo *Uppsala*, e suas derivações, a Perspectiva de *Networks* e o Empreendedorismo Internacional.

No sentido de propor uma nova discussão em torno da internacionalização pelo capital social, torna-se oportuna a reflexão sobre o sentido da organização desenhado pelas teorias da internacionalização, em especial, a análise constituída em torno do Modelo *Uppsala* na vertente das *networks*, que toma como referência a relevância das redes organizacionais para o processo de internacionalização.

Para empreender pesquisa que coordene os recursos atuais e potenciais transacionadas em redes, formaliza-se a necessidade de investigação com suporte

no conceito de Capital Social (LESTER, 2013; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; TSAI; GHOSHAL, 1998;), na sua relação com a internacionalização (RODRIGUES; CHILD, 2012), com ênfase no aspecto relacional, dinâmico, interativo, e aprendizagens progressivas (JOHANSON; VAHLNE, 2009, VAHLNE; JOHANSON, 2013).

Desse modo, o estudo foi norteado pelo seguinte problema de pesquisa: Qual a relação entre a Teoria *Uppsala* e a Teoria do Capital Social na formação de um modelo de internacionalização de empresas? Dessa forma, o artigo objetiva propor um modelo de Internacionalização de empresas a partir da convergência de ideias entre as Teorias *Uppsala* e Capital Social.

## 2 | CAMINHO METODOLÓGICO

Percorrer caminhos metodológicos desenhados para a pesquisa envolvidos na busca de produção de conhecimento, meta desta investigação, assume que “(...) uma nova teoria, por mais particular que seja seu âmbito de aplicação, nunca ou quase nunca é um mero incremento ao que já é conhecido. Sua assimilação requer a reconstrução da teoria precedente e a reavaliação dos fatos anteriores”. (KUHN, 2005, p. 26).

Nesse sentido, a pesquisa, situada no âmbito de uma nova teoria na visão de Kuhn (2005), é uma representante das Ciências Sociais Aplicadas, que, se debruça sobre os fenômenos da relação organizações e sociedade em interação permanente e dinâmica, tendo como missão o entendimento da realidade social (DIEHL, TATIM, 2004).

A abordagem qualitativa serviu como lente para as leituras empreendidas, a medida que se pretende compreender questões que envolvem o pesquisador e os sujeitos de pesquisa como agentes, que possuem significados rotineiros traduzidos em ações sociais (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1988; DENZIN; LINCOLN, 2006; FLICK, 2009), e, por isso, é abordagem é referência para compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa possui a natureza de um ensaio, caracterizado pela natureza reflexiva e interpretativa (MENEGETTI; 2011). Ao ensaio se atribui a busca por novos enfoques, em função de uma forma mais adequada de análise, mesmo que essa forma não exista a princípio. Revela-se como a forma mais adequada do entendimento de algo, relacionado ao “novo, ao ecletismo ou ao fora de padrão”. (MENEGETTI; 2011, p. 324), composto de “(...) se não o esboço de uma teoria, pelo menos algumas intuições que lhe confirmam originalidade e criatividade”. (BERTERO, 2011, p. 342). Ainda, “na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva.” (MENEGETTI; 2011, p. 331).

### 3 | MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Na literatura é possível encontrar teorias que explicam e justificam a escolha do modo de entrada em países estrangeiros (DECKER; ZHAO, 2004). Na perspectiva do conceito de internacionalização como um processo contínuo, a corrente econômica (dividida em Teoria do Poder de Mercado, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético) tem como premissa a racionalidade do homem econômico, com o fim último de gerar a maximização das vantagens econômicas da internacionalização.

A Teoria do Poder de Mercado, tem sua gênese nas ideias de Hymer (1976), que articula o crescimento de uma empresa em sintonia com sua expansão no mercado, por meio da ampliação de sua capacidade e diversificação de suas competências em fusões, aquisições, alianças. O crescimento acentuado e a expansão no mercado faz com que seu poder e lucro dificultem a permanência de concorrentes. Diante desse cenário, o passo seguinte de uma empresa nesse estágio é o investimento em outros mercados, como forma de ampliar o leque de suas competências, visto que o poder de mercado conquistado atingiu um grau de saturação (SOUZA; FENILI, 2012).

A teoria da internalização associa-se a teoria de custos de transação. Esta, amplia a ideia de custo, traduzida em outras atividades relativas ao desenvolvimento de um negócio, como o custo com a troca de informações, com a formalização de contratos (TEECE, 1986). Os custos de transação são regidos e monitorados por estruturas de governança e possuem como pressuposto a redução dos impactos negativos das incertezas inerentes a transações instituídas com suporte em racionalidades limitadas, que podem caminhar para o comportamento de oportunismo, que agrega ações de trapaça para obter benefícios próprios (WILLIAMSON, 1981). A internalização representa a economia dos custos envolvidos quando as transações envolvem atividades econômicas transnacionais e a decisão pela internacionalização é fruto da análise dos benefícios e dos custos envolvidos (BUCKLEY; CASSON, 1998).

O paradigma eclético tem como origem o trabalho de Dunning (1988, 2000) e possui quatro principais características que respondem como um conjunto de forças que impactam a decisão pela opção por um contexto externo: a localização, que define o potencial dos benefícios da localização, favorece a geração de atratividade em função de melhores condições, custos e possibilidades de adaptação; a propensão a internalização de atividades em outros países, sem a necessidade de auxílios externos ao próprio negócio - nesse caso, os custos da produção direta são menores que os custos de transferir a produção para um agente externo, produtor local -; as vantagens decorrentes da propriedade que a empresa possui, em função de suas competências tangíveis e intangíveis; e as alianças estratégicas que fazem com que a empresa se posicione melhor do que os concorrentes. A localização, a internalização, e as vantagens de propriedade são influenciadas pela alianças desenvolvidas no exterior.

O argumento desfavorável ao modelo eclético é que os custos de transação mudam ao longo do tempo, sendo que o paradigma assume que “os tomadores de decisão envolvidos são racionais e bem informados desde o início do processo de internacionalização”. (JOHANSON; VAHLNE, 1990, p. 18). Além disso, “os pressupostos em que o paradigma eclético foi construído visam principalmente explicar o funcionamento e a estrutura do sistema econômico mais amplo e não a organização e as atividades da firma individual”. (JOHANSON; VAHLNE, 2013, p. 190).

Apesar de propor formas de apreender a internacionalização de empresas, Johanson e Mattsson (1990) e Dunning (2000) alertam para o poder limitado da corrente econômica, mais racional e estático, para explicar o fenômeno e convoca a perspectiva comportamental, na vertente da racionalidade limitada e dinâmica, como forma de aprimorar a leitura, no sentido de refletir a internacionalização com suporte em um paradigma dinâmico, complexo e social.

A corrente comportamental tem como gênese os estudos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), desenvolvidos na Universidade de *Uppsala*, na Suécia, com base em pesquisas empíricas sobre processos de internacionalização de empresas suecas (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011). A primeira teoria é representada pelo Modelo de *Uppsala*, organizado em torno da perspectiva da aprendizagem desenvolvida nas operações internacionais e que ganhou forte apoio dos estudiosos, pelas conclusões empíricas que confirmam o impacto da experiência e do compromisso como fatores comportamentais relevantes nos processos de internacionalização.

A análise do processo de internacionalização das empresas na corrente comportamental teve as suas raízes num trabalho pioneiro de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) sobre a internacionalização de quatro empresas suecas no qual foi constatado um padrão linear de desenvolvimento das operações internacionais, começando por atividades de exportação não regulares, seguindo-se a exportação por agentes para, então, passar para uma fase de investimento direto no exterior, iniciando com a instalação de uma filial comercial e depois uma filial produtiva.

Proposta por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990), essa teoria explica o processo de internacionalização da firma ao longo do tempo usando os conceitos de distância psíquica e conhecimento por meio da experiência. Mais especificamente, a distância psíquica influencia a seleção do mercado e o conhecimento por meio da experiência afeta os padrões de compromisso dos recursos da firma.

A teoria afirma que a medida que uma instituição projeta-se no mercado internacional, mais ela aumenta seu repertório de conhecimento sobre o mercado que o habilita para ampliar sua atuação internacional. Na leitura *Uppsala*, a internacionalização é um processo gradual, contínuo e evolui, em forma de estágios (quadro 2), com o aumento do conhecimento adquirido pelas experiências internacionais.

Estágios	
1	Não há atividades regulares de exportação
2	Exportação via agente independente
3	Subsidiária de vendas
4	Produção/fabricação

Quadro 2 – Estágios de desenvolvimento de internacionalização

Fonte: Johanson e Widdersheim (1975, p. 307, tradução nossa)

Na leitura dos estágios, Johanson e Widdersheim (1975) ressaltam que a distinção entre eles se deve ao fato de que há, em cada fase, um grau de envolvimento da empresa no mercado e que são referidos por pessoas em negócios. Além disso, do primeiro ao quarto estágio há maior comprimento de recursos sucessivamente maiores. No primeiro estágio, a empresa não apresenta compromissos com o mercado; no segundo, há um vínculo com o mercado, se onde se obtém informações que favorecem as vendas; o terceiro, indica que há maior comprometimento, quando a empresa possui maior capacidade de gerenciar as informações advindas do mercado; o quarto, por fim, há o maior nível de compromisso, quando a relação com o mercado é mais intensa e direta. Os autores acrescentam que, embora os estágios sejam sequenciais, suas etapas podem comportar-se de forma distinta em diferentes empresas, em diferentes mercados.

O modelo direciona a compreensão de uma organização internacionalizada em função dos recursos (investidos e adquiridos) e das competências (adquiridas) que desenvolvem no processo. Assim, conhecimento experienciado é peça chave, que pode revestir-se de importante influenciador da internacionalização. Um envolvimento progressivo com o mercado externo, que caminha de um modelo exportador, para a formação de filiais é direcionado a medida que se desenvolve maior conhecimento do processo.

Além da influência da aprendizagem, o Modelo de *Uppsala* apresenta o conceito da distância psíquica, caracterizada como as distintas realidades formadoras dos sujeitos em decorrência de características sociais específicas, como nível educacional, cultural, diferentes idiomas, posições políticas, renda etc., e que influencia a internacionalização, a medida que uma maior distância psíquica gera obstáculos à internacionalização, em função da compreensão comprometida, e a instalação de incertezas, o que dificulta as interações no processo (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Para ilustrar, empresas brasileiras tenderiam a buscar mercados nos países próximos, como exemplo, os países da América Latina, para, em seguida, caminhar para países menos semelhantes, como, por exemplo, países da Ásia (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012). Porém, é importante ressaltar que uma curta distância psíquica é importante, mas não suficiente para identificar e explorar novas oportunidades (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

### 3.1 Modelo de Internacionalização *Uppsala* e seus desdobramentos

O modelo inicialmente concebido por Johanson e Vahlne (1977), que compreende a internacionalização centrada na perspectiva da aprendizagem, é apresentada na figura 1.

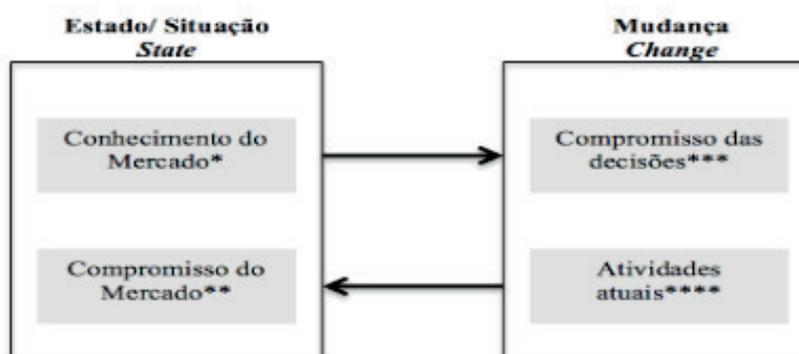


Figura 1 – Mecanismo de Internacionalização: aspectos situacionais e de mudança

Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p.26, tradução nossa)

\*Market knowledge/ \*\*Market commitment/ \*\*\*Commitment decisions/ \*\*\*\* Current activities

De acordo com a proposta dinâmica de Johanson e Vahlne (1977), a ampliação do conhecimento decorrente da aprendizagem experiencial de uma empresa no mercado, influencia o nível de compromisso das decisões e as atividades desenvolvidas. Por sua vez, essas atividades levam a um próximo nível de compromisso que gera novas aprendizagens. Dessa forma, o conhecimento aproxima diferentes realidades e proporciona o desenvolvimento de uma menor distância psíquica, maior certeza, confiança, alianças e vínculos fecundos. De maneira oposta, quanto maior a distância psíquica, há maior necessidade de as decisões estratégicas serem revistas e adaptadas.

O modelo de *Uppsala*, concebido como dinâmico e não determinístico, foi revisitado e ampliado em 2009, na busca de superar algumas limitações. Os críticos indicam, em especial, o fato de seu poder explicativo se aproximar, apenas, das empresas que iniciam a internacionalização, tendo em vista que a experiência e o conhecimento ainda estão em fase de maturação, bem como o baixo poder de análise para contextos muito desenvolvidos, onde a expertise não é garantia de intensa vantagem competitiva (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Esta limitação parte da constatação que a internacionalização é um processo irreversível, sendo o modelo cada vez menos válido, a medida no futuro (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Além disso, Johanson e Vahlne (2009) argumentam que o modelo original não menciona como se dá o aumento de compromisso e o que esse aumento pode levar, tendo em vista que o compromisso tende a se perpetuar a medida que as perspectivas são favoráveis. Assim, os autores concluíram que modelo original precisaria ser desenvolvida à luz evidências claras da importância das redes na internacionalização das empresas. Com a revisão,

duas abordagens foram desenvolvidas, a teoria *Networks* e o Empreendedorismo Internacional (EI).

Na teoria do Empreendedorismo Internacional, difundida inicialmente por McDougall (1989), a unidade de pesquisa é o sujeito e o estudo volta-se para uma análise microorganizacional, em busca de uma compreensão dos processos individuais e grupais, com base nos quais emerge a organização (BASTOS, BORGES-ANDRADE, 2004). No que tange as interações interorganizacionais, argumenta-se que a unidade de análise transfere-se na esfera micro, para uma esfera intermediária entre o micro e o macro, quando a investigação toma como base as relações individuais e grupais, mas que se propagam entre organizações (SILVA, 2009). O ator, empreendedor, é determinante, pois seu papel de agente é essencial para as decisões e/ou as ações em torno da internacionalização (ANDERSSON, 2000).

Por sua vez, a teoria *Networks* ressalta o componente interacionista, fazendo um apelo a perspectiva das redes sociais de interação entre atores. Dessa forma, o empreendedor internacional atua tendo a mediação da rede que o cerca, e o resultado tem como premissa que o comportamento social é crítico para a internacionalização (ZANELLI, SILVA, 2008), assumindo características do empreendedorismo corporativo (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Dessa forma, além da ênfase no comportamento, o *Networks* especifica sua análise no comportamento relacional, diferenciando-se da explicação de base econômica, estritamente (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O conteúdo experienciado e apreendido na relação, forma a base do conhecimento que, compreendido como recurso, projeta a organização nos caminhos da internacionalização.

O modelo apresentado por Johanson e Vahlne (2009) (figura x) descreve, assim como o modelo de 1977, o fluxo de relações entre dois conjuntos de variáveis, descrevendo um processo dinâmico, cumulativo de aprendizagem e de construção de confiança e comprometimento em rede. “Um aumento do nível de conhecimento pode, assim, ter um impacto positivo ou um impacto negativo sobre a construção de confiança e compromisso” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1423).

As oportunidades são melhor apreendidas quando há conhecimento prévio, desenvolvido na interação, podendo ser unilateral, quando uma empresa aprende com a necessidade e capacidade do parceiro e identifica oportunidades; bilateral, quando duas instituições parceiras identificam uma oportunidade; e multilateral, quando várias empresas em interação, aumentam o compromisso com a ideia de oportunidade, processo que pode ser facilitado pela confiança. Ainda no sentido das oportunidades, ressalta-se que a estrutura da rede e a configuração das relações influenciam os tipos de oportunidades percebidas (que pode ser descoberta ou criada), e, em seguida, reconhecida (aprendida) e explorada (por meio de compromissos) (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Importante ressaltar que tanto a aprendizagem, como a construção de compromisso levam tempo para se materializar, mas, em consonância com as mudanças contextuais, observadas ao longo dos 30 anos após a definição do modelo

Uppala em 1977, afirma-se que lidar com a incerteza permanece constante e, por isso, “as empresas precisam aprender, criar e fortalecer as relações, a afim de explorar oportunidades” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1423).

Duas questões são centrais: o processo de conhecimento não está separado das outras atividades organizacionais, e o conhecimento não se desenvolve apenas nas atividades da própria empresa, mas por meio das atividades dos parceiros, a medida que há relacionamentos coordenados em forma de redes de negócios (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

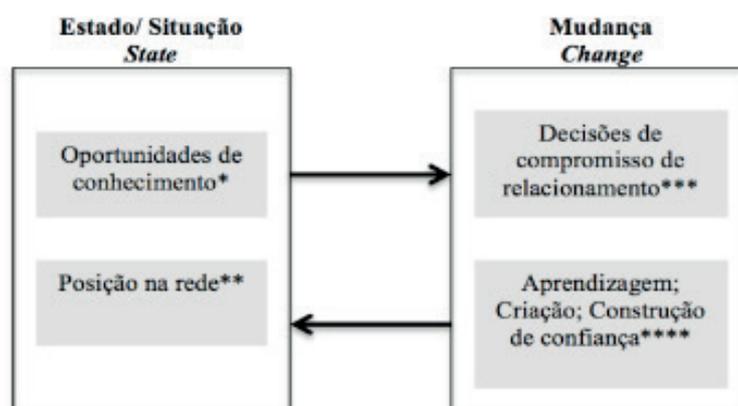


Figura 2 – Modelo do processo de internacionalização da rede de negócios

Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p.1424, tradução nossa)

\*Knowledge opportunities/ \*\*Network position/ \*\*\*Relationship commitment decisions/ \*\*\*\*Learning; Creating; Trust-building.

Na mesma direção, Johanson e Vahlne (2009) afirmam que os mercados são redes de relações em que as empresas estão ligadas de forma complexa e mediado por padrões invisíveis, e a redes são base relevante para o sucesso da internacionalização, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem e construção de confiança e compromisso, que são pré-condições para a internacionalização. Além disso, os autores ressaltam a importância das intenções, expectativas e interpretações nos relacionamentos que são socialmente construídos, sendo a “confiança um pré-requisito para o compromisso” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1417), “crucial nas fases iniciais de uma relação” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1418) e nos relacionamentos permanentes, a medida que se explora continuamente novas oportunidades.

A velocidade, intensidade e eficiência do processos de aprendizagem, a criação de conhecimento, e construção de confiança dependem do corpo existente de conhecimento, confiança e compromisso, e especialmente na medida em que os parceiros encontrar determinadas oportunidades atraentes (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1424).

Na leitura da *Networks*, as relações pessoais subsidiam relações institucionais, e a internacionalização se apresenta como fruto de interações em contextos externos,

em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, o estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organizacional em um nível diferenciado na sua missão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O próprio conceito de empresa, na perspectiva da *network*, é centrada na troca e nos relacionamentos com outras empresas e atores, e o conhecimento é específico da relação, desenvolvido na interação (JOHANSON; VAHLNE, 2009). O modelo adotado em 2009, assume, pelos seus autores, que sua aplicação em pequenas e grandes empresas, sendo que o que melhor caracteriza a distinção entre as empresas seja o nível de conhecimento e experiência que ela possui.

Ainda na perspectiva de sua evolução, o modelo *network* recebeu desdobramentos, especialmente no que tange a natureza empreendedora da internacionalização, já ressaltada pelos estudos de Johanson e Vahlne em 2009. Agora, novo conceito é elaborado, “*born global*”, para referenciar a emergência de um novo modelo de empreendimento internacional proposto por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010).

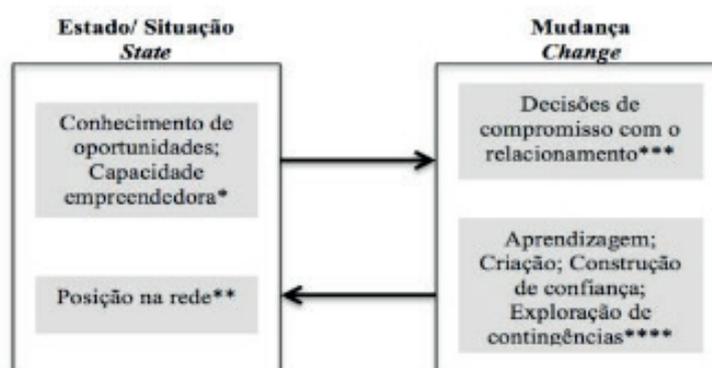


Figura 3 – Internacionalização como um processo empreendedor  
 Fonte: Schweizer, Vahlne e Johanson (2010, p. 346, tradução nossa)

Neste modelo (figura 3), um novo conjunto de variáveis relacionadas a figura do empreendedor são incorporadas à dimensão situacional e de mudança. Além do conhecimento de oportunidades, a internacionalização é compreendida em termos de capacidades empreendedoras, ou seja, a capacidade de empreender diante de incertezas e riscos para buscar novos conhecimentos e oportunidades. A exploração de contingências é incorporada ao contexto de mudanças a medida que compreende a capacidade do empreendedor de observar e explorar o ambiente e desenvolver relações importantes ao empreendimento (SCHWEIZER; VAHLNE; JOHANSON, 2010).

Em 2013, o modelo *Uppsala*, revisitado em 2009 por Johanson e Vahlne, recebeu novas considerações, com suporte em pesquisa no âmbito de multinacionais, especialmente no quesito de inserir na discussão o conceito de capacidades dinâmicas, fundamentada na visão baseada em recursos. Estas são inseridas a

medida que reforçam a mobilidade de recursos e potencializam a descoberta e a criação de oportunidades. Assim, “as capacidades dinâmicas implicam que a empresa desenvolve suas capacidades operacionais ao longo do tempo, aprendendo e inovando” (JOHANSON; VAHLNE, 2013, p. 193). A teoria enfatiza que o interesse de pesquisa orienta-se em torno de como se dá a evolução da internacionalização e não o estoque de investimento em operações internacionais. Essa problemática situa uma mudança de paradigma da teoria em termos Kuhniano (JOHANSON; VAHLNE, 2013). Assim, com suporte na perspectiva comportamental, o modelo atende questões evolucionistas, baseada em capacidades dinâmicas, que formam a força competitiva. Nesse ponto, internacionalização é compreendido como um processo de desenvolvimento de oportunidades que emergem nas relações e, como desdobramento: a aprendizagem experiencial e a construção de compromisso.

Além da centralidade na perspectiva da oportunidade, compromisso, aprendizagem, criação e construção de confiança e rede, as capacidades dinâmicas impactam os processos de mudança (aprendizagem, criação e construção de confiança), tendo como resultado, maior potencial para desenvolver novos conhecimentos. Além disso, o modelo discute o empreendedorismo, discutido por Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) e a gestão da incerteza, inerente ao ambiente de mudanças (JOHANSON; VAHLNE, 2013)

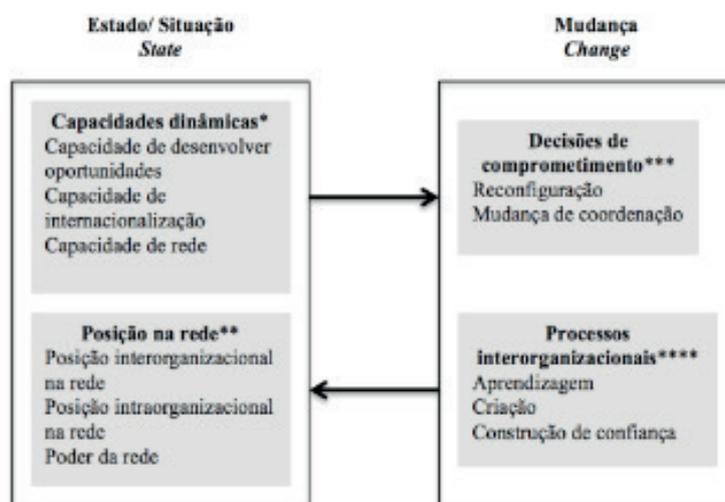


Figura 4 - O Modelo de *Uppsala* e a evolução da *Multinational Business Enterprise* (MBE)

Fonte: Vahlne e Johanson (2013, p. 200, tradução nossa).

A nova configuração proposta por Johanson e Vahlne (2013), identifica dois grupos de variáveis: mudança e situação. Vinculadas a mudança, as decisões organizacionais coordenam os processos interorganizacionais em curso de aprendizagem, criação e construção de confiança. As decisões reconfiguram o ambiente para atender às capacidades dinâmicas em processo contínuo de desenvolvimento. As variáveis situacionais são representadas pela capacidade

organizacional (desenvolvimento de oportunidade, de internacionalização e de rede) e a posição da rede.

Observa-se tanto a proposta de Johanson e Vahlne (2013), como o modelo de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) são desdobramentos da elaboração de Johanson e Vahlne (2009), no entanto, são complementares. Essa observação colabora com a perspectiva de que duas novas correntes foram inauguradas com esses estudos: uma, que incorpora a visão da internacionalização como empreendedorismo corporativo e analisa a capacidade empreendedora de explorar oportunidades por meio da análise contingencial em contextos de *networking*; a outra, que desenvolve a internacionalização em termos de capacidade dinâmica organizacional e interorganizacional, no sentido do desenvolvimento de competências para atuar no âmbito internacional por meio do compromisso, da aprendizagem e da confiança também em contextos de *networking*. Dessa forma, pode-se inferir que a perspectiva de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010) volta-se para a leitura microorganizacional, com foco no sujeito empreendedor e suas relações, enquanto a proposta de Johanson e Vahlne (2013) enfatiza a perspectiva macroorganizacional, tendo como unidade de análise a instituição e seus processos relacionais.

<b>Abordagens</b>	<b>Teorias</b>		<b>Unidade de análise</b>
Econômica	Poder de Mercado		Mercado
	Internalização		Custos de transação
	Paradigma eclético		Localização; internalização; vantagens de propriedade e alianças
Comportamental	Modelo <i>Uppsala</i>	Empreendedorismo internacional	Sujeito empreendedor
		<i>Networks</i>	Empreendedorismo corporativo
			Capacidades Dinâmicas

Quadro 3- Resumo das principais abordagens sobre internacionalização de empresas

Fonte: Própria autoria (2016)

Mesmo que a reflexão seja numa perspectiva de enquadramento conceitual, a distinção é importante a medida que se constata leituras micro e macro organizacionais, a medida que elas complementam-se, pois não há organização sem seus atores, mas a organização representa mais que a soma das capacidades individuais de seus atores. Porém, o fenômeno que permanece da evolução da teoria *Uppsala*, em especial, pelos estudos de Vahlne e Johanson é o caráter relacional da internacionalização, bem como o impacto da *networking* nos seus processos e, conseqüentemente, no seu sucesso.

#### 4 | CAPITAL SOCIAL

As interações sociais no âmbito organizacional podem ser apreendidas sob a

lente do capital social, pois propõem que as organizações criam e são incorporadas em um teia de relações, acesso a recursos e oportunidades de naturezas diferentes, bem como formulação de novos recursos (LESTER, 2013; NAHAPIET; GHOSHAL, 1998; RODRIGUES; CHILD, 2012; TSAI; GHOSHAL, 1998). Em comparação com o capital econômico e o capital intelectual, o capital social também representa um ativo de longo prazo, em que há investimento com expectativa de ganho posterior e que pode ser apreendido e transformado em outras formas de capital, sendo, por isso, mais difícil sua apreensão e acumulação, porém mais resistente a mudanças, em virtude de sua base ética (MOREIRA; GONÇALVES, FILHO, 2012). Sua principal distinção reside no fato de se caracterizar como bem coletivo, intangível, e que se instaura nas relações interpessoais (LIN, 1999).

Três características fundamentam o Capital Social: em primeiro lugar, se organiza em torno de estruturas, obrigações, expectativas e confiança; em segundo, facilita a distribuição de informação por meio de seus canais; e, por último, compreende um sistema de normas e sanções eficientes que influenciam o conteúdo das ações sociais para que se mantenha o interesse da coletividade quando há renúncia dos interesses próprios, ou seja, serve como controle social, exercido para minimizar comportamentos oportunistas (COLEMAN, 1988; LANG, 2004; MELO; REGIS; BELLEN, 2015;; PORTES, 1998).

Associados às três características mencionadas, Nahapiet e Ghoshal (1998) propuseram uma teorização do capital social, com apoio em três dimensões: a estrutural, a relacional e a cognitiva (quadro 4). Em seguida, Tsai e Ghoshal (1998) testaram essa conceituação por meio de trabalho empírico, realizado em uma empresa multinacional.

<b>Capital Social</b>	<b>Definições</b>
Dimensão Estrutural	Padrão de conexão entre atore e configurações da rede de interações sociais (Análise de Redes Sociais). Essa dimensão pode ser apreendida por meio dos padrões de ligações como, por exemplo, densidade e conectividade.
Dimensão Relacional	Refere-se aos ativos que são criados e alavancados por meio do relacionamento e incluem atributos como identificação, confiança, normas, sanções, obrigações e expectativas.
Dimensão Cognitiva	Abrange as visões compartilhadas, interpretações e sistemas de significados, como, por exemplo, linguagem, códigos e narrativas.
Troca e combinação de recursos	Corresponde a negociação de recursos tangíveis e intangíveis realizadas nas trocas sociais que leva a criação de valor em termos de inovação de produtos (criação de valor).

Quadro 4 - Dimensões do Capital Social

Fonte: Adaptado de Nahapiet e Ghoshal (1998), Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013)

A pesquisa de Tsai e Ghoshal (1998) operacionaliza as dimensões de Nahapiet e Ghoshal (1998) em estudo desenvolvido para compreender o capital social nas

relações entre unidades organizacionais. O modelo testado por Tsai e Ghoshal (1998) foi revisado por Lester (2013), com suporte em equações estruturas, com ajustes semelhantes ao modelo original, sustentando que a literatura de referência é atual e abrangente. Os dois estudos têm como análise o capital social na criação de valor em termos de inovação de produtos em contexto intrafirma, por meio das relações entre suas unidades. Além disso, reforçam a relevância do capital social como construto, baseado na interação das dimensões estrutural, relacional e cognitiva, na compreensão de fenômenos organizacionais, especialmente no que tange à criação de valor.

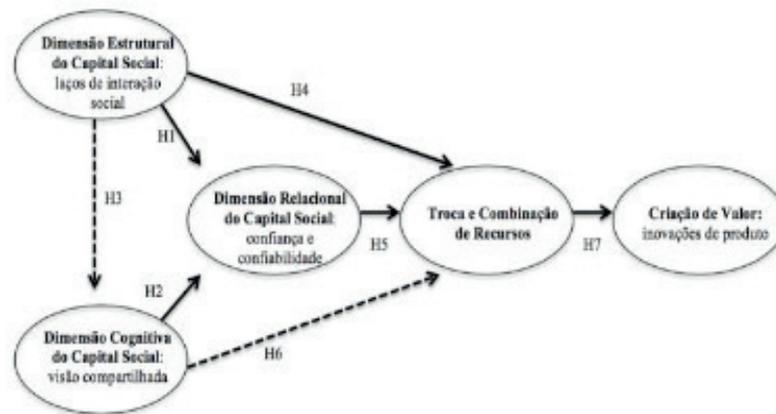


Figura 5 – Modelo do Capital Social e Criação de Valor

Fonte: Tsai e Ghoshal (1998, p. 446), posteriormente citado por Lester (2013, p. 107)

As hipóteses do estudo de Tsai e Ghoshal (1998) estão dispostas na figura 1. As hipóteses 1 e 4 indicam que há relação positiva entre a interação social, o nível de confiança e a extensão de trocas e combinação de recursos. A hipótese 2 informa que há relação positiva entre a visão compartilhada e o nível de confiabilidade. A hipóteses 5, por sua vez, confirma que há relação positiva entre o nível de confiança e a troca e combinação de recursos. A hipótese 7 relaciona positivamente a troca de recursos com a criação de valor.

As hipóteses 3 e 6, no entanto, não são confirmadas pela pesquisa: a primeira, relaciona a interação social com a visão compartilhada, ao passo que a segunda sugere que a visão compartilhada influencia a troca de recursos. Assim, resumidamente, se o foco é a troca de recursos, aponta-se a relevância do investimento na interação social e na confiança entre unidades organizacionais. Por sua vez, para investir em confiança, é importante considerar a visão compartilhada.

Na interação dos laços sociais e níveis de confiança, Tsai e Ghoshal (1998) e Lester (2013) compreendem que a confiança evolui com as interações sociais, pois os agentes sociais ocupam posição central nas redes sociais, e, à medida que as interações se aprofundam, há maior probabilidade de esse agente ser percebido como confiável por outras pessoas na rede.

A confiança, por outro lado, pode ser fortalecida quando há visão compartilhada,

ou seja, quando há valores e objetivos comuns, o que minimiza comportamentos oportunistas. Assim, quando há compartilhamento de valores e metas coletivas, aumenta-se a probabilidade dessas unidades serem percebidas como confiáveis nas relações estabelecidas (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998).

No que diz respeito à interação social com a dimensão cognitiva (visão compartilhada), constata-se que os valores e crenças se desenvolvem em interação, favorecendo visões semelhantes (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998). Dessa forma, por meio das interações, há desenvolvimento e compartilhamento de “linguagens, códigos, valores e práticas organizacionais”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, p. 467). Assim, novo conhecimento é desenvolvido à medida que emerge confiança dos laços de relacionamento (VAHLNE; JOHANSON; 2013).

Em virtude da constatação de que os laços sociais são canais de informação e fluxo de recursos, compreende-se que um agente disposto em rede tem maior potencial para trocar e combinar recursos com os outros membros da rede, em comparação com pessoas externas (LESTER, 2013; TSAI; GHOSHAL, 1998). E, no que tange à confiança, indica-se que o comportamento cooperativo que implica a mesma troca ou a combinação dos recursos, pode ser mais bem explorado quando há confiabilidade, pois “os diferentes níveis de confiabilidade pode resultar em diferentes níveis de troca e combinação de recursos entre organizações e diferentes unidades de uma mesma organização”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, 467).

Uma visão compartilhada facilita aspectos comunicativos, considerando-se que há maior potencial de compreensão do conteúdo transmitido e o retorno dos objetivos postulados. Isto posto, acredita-se que “membros da organização que compartilham visão são mais propensos a se tornarem parceiros que partilham ou trocar seus recursos”. (TSAI; GHOSHAL, 1998, 467).

Por fim, associada à ideia de troca e combinação de recursos, incorpora-se a dimensão criativa e que resulta na formação de produtos. O aspecto inovativo, como objetivo final da pesquisa realizada por Tsai e Ghoshal (1998), desenvolvido nos processos de trocas, indica que há geração de valor, a medida que agentes organizacionais interagem e trocam recursos.

Pesquisa empreendida por Tsai e Ghoshal (1998), revisada por Lester (2013) compreende as relações das dimensões do capital social no âmbito organizacional e estabelece suas hipóteses em termos de suas unidades. Embora seus resultados se limitem à configuração intrafirma, seu estudo explora, textualmente, que as relações testadas podem ser abrangidas por pesquisas no âmbito interorganizacional, também sob investigação de pesquisas posteriores, a exemplo das de Silva (2009), Tonin (2014), Tondolo (2014).

## **5 | AS REDES, O CAPITAL SOCIAL E A INTERNACIONALIZAÇÃO**

A motivação para a internacionalização pode se caracterizar como de ordem

econômica, ou a realização de objetivos institucionais envolvidos na busca pelo crescimento e expansão da organização. Os benefícios são alcançados a medida que diferentes tipos de estratégias são desenhados. Três principais benefícios são apresentados por Verdin e Van Heck (2001), a vantagem de custo, os benefícios da rede e as oportunidades de aprendizagem (figura 6).

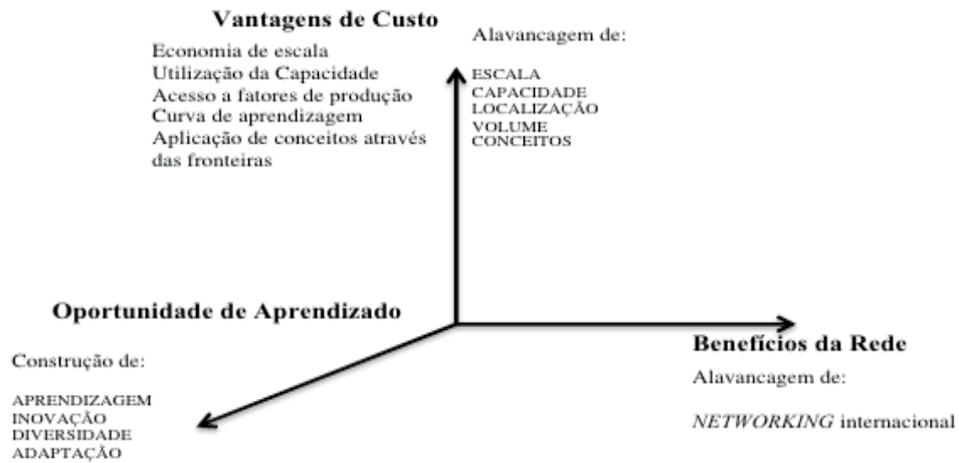


Figura 6: Benefícios da Internacionalização

Fonte: Adaptado de Verdin e Van Heck (2001)

As vantagens referentes aos custos referem-se a capacidades das organizações reduzir seus custos ao trabalhar em grande escala. Pode representar um importante benefício, especialmente quando o mercado interno é pequeno para acolher a produção, serviços e/ou tecnologias. A exploração da capacidade representa outra vantagem de custo, tendo em vista que a internacionalização pode conferir a organização o aumento da utilização da sua capacidade instalada. Por sua vez, o acesso a fatores de produção menos onerosos, como, por exemplo, mão de obra e transporte devem ser considerados. A alavancagem da vantagem de custo é referida como a passagem de um estado vigente, para um estado desejado, no qual, de algum modo, cria-se algum tipo de tensão nas relações entre as pessoas, cujo resultado é a agregação de valor (ZANELLI; SILVA, 2008).

A internacionalização permite que a empresa intensifique seu negócio e isso diminui o custo com o aprendizado, tendo em vista amplia-se o domínio da tecnologia e dos sistemas que dão suporte aos processos. Para Verdin e Van Heck (2001), a transferência de conceitos, por outro lado, aborda a necessidade de reproduzir conceitos existentes em outros mercados. Em conjunto, as vantagens de custo atendem a necessidade de melhoria da eficiência.

No que tange as oportunidades de aprendizagem, afirma-se que o movimento é duplo e circular. Quando uma organização envolve-se com a internacionalização, há múltiplas possibilidades de aprendizagem que, transformada em conhecimento, posiciona a empresa de forma diferenciada, mais competitiva, inclusive, favorecendo a

própria internacionalização. Na leitura de Verdin e Van Heck (2001 2009), aprende-se com a diversidade, inova-se e adapta-se a contextos diversificados, e, assim, adquire-se novas competências.

Os benefícios da rede, para Verdin e Van Heck (2001), informa que a proximidade entre a empresa e o mercado externo permite que os clientes tenham maior conhecimento sobre o negócio, seus produtos, serviços e, assim, possam escolher a empresa em detrimento da concorrência.

Admite-se que essa aproximação facilita a ampliação de seus recursos quando a rede se amplia para o estabelecimento de parcerias e alianças estratégicas, tendo em vista que as “as trocas dentro de uma rede permitem à empresa adquirir conhecimento sobre seus parceiros de relacionamento, incluindo seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias e outros relacionamentos” (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011, p. 135).

Retomando o modelo *Uppsala* de 1977, revisitado em 2009 e 2013, o processo de internacionalização é incremental e contínuo. A medida que a instituição explora o mercado exterior, há geração de maior compromisso que gera o envolvimento institucional, reconfiguração do ambiente interno e *insights* sobre como gerir as ações internacionais. A experiência advinda dessa exploração, potencializa o desenvolvimento de recursos importantes para a internacionalização, como a criação de conhecimento e construção de confiança. Esses elementos coordenados entram no mercado e estabelecem a posição que a instituição terá na rede de negócios, bem como o poder que ela terá em relação aos parceiros, especialmente pela percepção de reputação e credibilidade transmitida. Para Johanson e Vahlne (2013), esse processo é dinâmico, sendo que a posição e o poder na rede relacionam-se, novamente, ao desenvolvimento de novas capacidades dinâmicas.

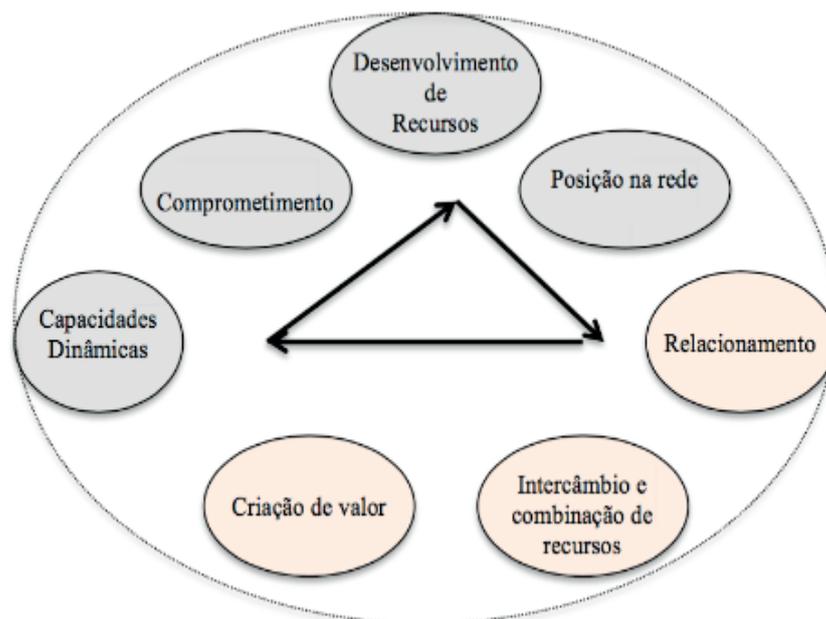


Figura 7 - *Framework* Internacionalização de Empresas e Capital Social (Dimensão relacional)

Fonte: Própria autoria (2016)

Nesse ponto, o caminho teórico desenvolvido até aqui, sugere que há novos elementos que ligam a posição na rede às capacidades dinâmicas e que são elucidadas pela teoria do Capital Social, desenvolvido inicialmente por Nahapiet e Ghoshal (1998), posteriormente testado por Tsai e Ghoshal (1998), e replicado por Lester (2013). Com suporte na teorização do capital social, três dimensões refletem o intercâmbio e combinação de recursos que levam a criação de valor para as organizações: as dimensões estrutural e dimensão cognitiva que impactam a dimensão relacional. Compreendendo que a criação de valor reforça as capacidades dinâmicas, infere-se que o desenvolvimento do capital social agrega o potencial de internacionalização.

A consequência direta da rede é a aprendizagem, a construção de confiança, o compromisso e o aproveitamento de oportunidades (CHIAVEGATTI; TUROLLA, 2011), posto que confiança contribui positivamente na colaboração internacional, porque os contratos firmados raramente são suficientes para garantir a sua eficácia, e pode ser difícil e caro fazer cumpri-los (CHILD; RODRIGUES; 2007).

Assim, a capacidade de desenvolver e manter relacionamentos podem facilitar internacionalização, tendo em vista que “muitas empresas começam relacionamentos que podem ser úteis para realizar seu estratégica objetivos, mas são incapazes de desenvolver e manter essas relações” (RODRIGUES; CHILD, 2012, p. 36). A confiabilidade no cumprimento dos compromissos transacionais pode construir a confiança, que depende de identificação pessoal e ligação entre as pessoas envolvidas, sendo que as pessoas confiam em quem eles gostam, e, a medida que o contato aumenta, provavelmente mais segura é a confiança (RODRIGUES; CHILD, 2012).

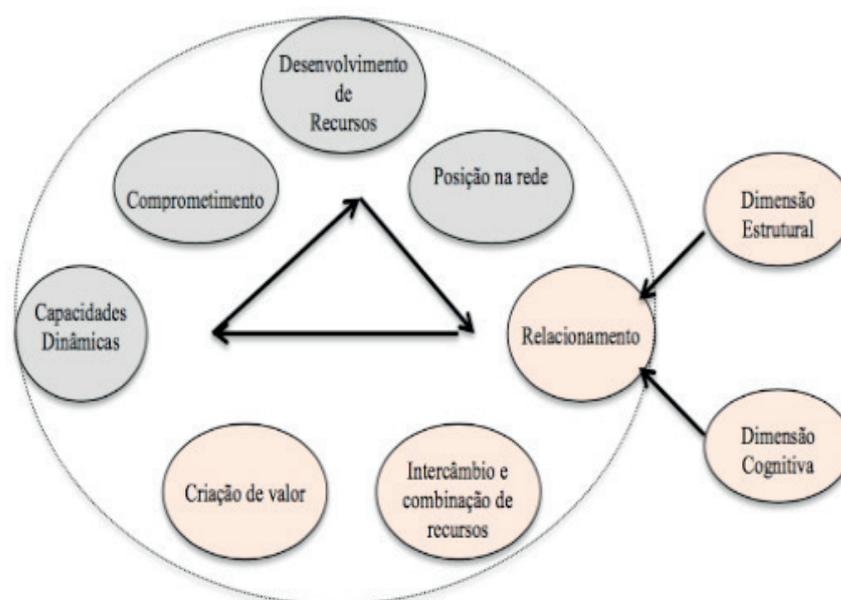


Figura 8 - *Framework* Internacionalização de Empresas (Modelo *Uppsala-Network*- Capital Social (Dimensões relacional, estrutural e cognitiva)

Fonte: Própria autoria (2016)

O *Framework* proposto pelas figuras 7 e 8, compreendem a dinâmica de internacionalização de empresas, na perspectiva do modelo *Uppsala*, com ênfase nos aspectos relativos a aprendizagem, a *network* e as capacidades dinâmicas. Diante da centralidade das interações como impulsionadoras da aprendizagem, construção de conhecimento e confiança, agrega-se o capital social como forma de incrementar o processo de internacionalização que advoga por um lado, a geração de capacidades dinâmicas necessárias ao desenvolvimento de estratégias internacionais, e, por outro, os relacionamentos que incorporam a capacidade de criação, transação e compartilhamentos de recursos apreendidos como capital pelas organizações partícipes de redes interorganizacionais.

## 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Três etapas formam a dinâmica da investigação: A síntese dos principais modelos de internacionalização confere elementos necessários para a compreensão do seu contexto e da evolução teórica. O Capital Social dá corpo à fenômenos inerentes à empresa, compreendida como organização social, pela leitura interativa de sua dimensões, capital estrutural, cognitivo e estrutural. Sendo uma aproximação pretendida, em seguida, explora-se a elaboração de um *Framework*, tendo como elemento mediador as redes interorganizacionais. Assim, as três etapas, que também são três fases do estudo, imprime, ao final, novo modelo teórico de internacionalização, com base do aprofundamento investigativo de cunho bibliográfico.

A própria elaboração da Teoria *Uppsala*, abordagem *Network*, considera os avanços conceituais sobre capital social, confiança, e elementos de natureza afetiva e cognitiva nos processos de internacionalização, sendo o componente relacional crítico para o modelo, quando afirma que “a interação entre o processos de aprendizagem, criando oportunidades, e construção de confiança é descrito bem por Nahapiet e Goshal (1998), apesar de utilizar os conceitos de capital intelectual e capital social” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1424). Também considera a o impacto do risco, referenciando-o como inerente aos relacionamentos, sendo o modelo não preventivo em relação aos riscos, mas capaz de favorecer seu gerenciamento (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

Nesse sentido, a pesquisa aprofundou uma relação cujos indícios foram sendo evidenciados ao longo da construção dessa pesquisa. Assim, ressalta-se que há na literatura de internacionalização de empresas elementos que, em conjunto com as dimensões do capital social, podem incrementar explicações em torno do fenômeno de internacionalização não apenas de empresas, mas de outros modelos organizacionais, por referir-se a elementos advindos das relações sociais.

As redes alicerçam o sucesso das relações interorganizacionais internacionais, a medida que as relações oferecem potencial de aprendizagem, construção de confiança e compromisso (JOHANSON; VAHLNE, 2009; LESTER, 2013; NAHAPIET;

GHOSHAL, 1998; TSAI E GHOSHAL, 1998 VAHLNE; JOHANSON 2013). Isto posto, a internacionalização é expressa como fruto de interações das organizações de variados países, em função das oportunidades e vantagens observadas e, conseqüentemente, do estabelecimento de parcerias e alianças que projetam a organização em um nível diferenciado na sua missão internacional (JOHANSON; VAHLNE, 2009).

As redes fornecem caminhos para a sustentabilidade das ações de internacionalização, por um lado, e para sustentabilidade e sobrevivência organizacional por outro (BORGES; AQUINO, 2013). Contribuem para a disseminação, maximização e a facilitação dos processos produtivos, acionando novo “fôlego”, possibilidades de inovação, democratização do conhecimento compartilhado (MINHOTO; MARTINS, 2001), quando, “o compartilhamento de recursos, decisões e informações passam a ter valor altamente estratégico no que respeita à *performance* das organizações”. (MINHOTO; MARTINS, 2001, p. 87).

Assim, considera-se que a projeção possibilitada pelas relações, sustentam a internacionalização a medida que as potencialidades das interações são incorporadas como capital pelas organizações individualmente e coletivamente. Nesse caso, o capital social, analisado com suporte nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva pode oferecer maior potencial a internacionalização.

Considera-se, por fim, fortalecida a aproximação pretendida (Teoria *Uppsala* e Capital Social), sendo a construção elaborada passível de novas formulações e refutações, necessárias para que se possa avançar a discussão com propostas que ampliem a possibilidade de compreensão do fenômeno e a capacidade de respostas sociais viáveis. Além disso, dados empíricos podem auxiliar nessa construção, haja vista que dão substância às concepções abstratas que ensejam a composição ensaísta.

## REFERÊNCIAS

ALVEZ-MAZZOTI, A. J. ; GEWANDSZNAJDER, F. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 1998.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management & Organization*, Sweden, v. 30, n. 1, p. 63-92, Spring, 2000.

BASTOS, A.; BORGES-ANDRADE, J. E. Nota técnica: cognição e ação: o ator ocupa a cena nos estudos Organizacionais. In: S. R. CLEGG, C. HARDY; W. R. NORD (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (vol. 3). São Paulo: Atlas, 2004.

BERTERO, C. O. Réplique 2 – “O Que é um Ensaio Teórico?” Réplique a Francis Kanashiro Meneghetti. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, art. 2, p. 338-342, 2011.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 3, p. 539-562, 1998.

CASILLAS, J. C.; ACEDO, F. J. A.; BARBERO; J. L. B. Learning, unlearning and internationalisation: Evidence from the pre-export phase. *International Journal of Information Management*, v. 30, no. 2, 2010, p. 162-173.

- CHIAVEGATTI, D.; TUROLLA, F. A. Risco no Modelo de Internacionalização de Uppsala. *Organizações em contexto*, São Bernardo do Campom, ano 7, n. 13, jan./jun. 2011.
- CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The process of SME internationalization: British firms entering. *E&G Economia e Gestão*, Belo Horizonte, v. 7, n. 14, p. 1-178, 1. sem. 2007.
- COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94 (Supplement), pp. 95-120, 1988.
- DECKER, R.; ZHAO, X. SMEs' Choice of Foreign Market Entry Mode: A Normative Approach. *International Journal of Business and Economics*, v. 3, n. 3, p.181- 200, 2004.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *O planejamento da pesquisa qualitativa - Teorias e Abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, 9 (1), 163-190, 2000.
- DUNNING, J. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- FLICK, U. *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking FCD das transnacionais brasileiras 2012: os benefícios da internacionalização*. Núcleo de Negócios Internacionais (Relatório de Pesquisa), 7 ed. 2012.
- HYMER, S. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J. VAHLNE, J. E. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited –From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40 (9) s. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G .The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm — four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- LESTER, M. Social Capital and Value Creation: A Replication of The Role of Intrafirm Networks by Wenpin Tsai and Sumantra Ghoshal, *American Journal of Business and Management* Vol. 2, No. 2, 106-113, 2013.
- LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. *Connections*, v. 22, nº 1, pp. 29-51, 1999.
- MACHADO, F. N. *Estratégias de Internacionalização e seus resultados: um caso sul rio-grandense*.

- Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.
- McDOUGALL, P. P. International versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. *Journal of Business Venturing*, 4(6), 387-400, 1989.
- MELO, P. T. N. B.; REGIS, H. P.; BELLEN, H. M. V. Princípios epistemológicos da teoria do capital social na área da administração. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 13, n. 1, p. 136-136, 2015.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um ensaio-teórico?. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 15, n. 2, p. 320-332, Apr. 2011.
- MINHOTO, L.; MARTINS, C. As Redes e o Desenvolvimento Social. *Cadernos FUNDAP*, n. 022, São Paulo, 2001.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi – 2. ed. - Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MOREIRA, L. C. D. P.; GONÇALVES, S. A.; GUARIDO FILHO, E. R. Capital social na configuração de organização internacional em rede: estudo de caso da AUGM. RECADM: *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 11, p. 302-313, 2012.
- NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *The Academy of Management Review*, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.
- PORTES, A. Social capital: origins and applications. *Annual Review of Sociology*, 24: 1-24, 1998.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social – Métodos e Técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- RODRIGUES, S. B.; CHILD, J. Building social capital for internationalization. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 16, n. 1, p. 23-38, Fev. 2012.
- SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.E.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, v. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.
- SILVA, P. J. *Capital Social em uma rede organizacional de Minas Gerais: proposição e validação de modelo explicativo*. Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado)- Universidade Federal de Lavras, 2009.
- SOUZA, E. C. L.; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012.
- TEECE, D. Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, v. 7, 1986, p. 21-45.
- TENDOLO, R. da R. P. *Desenvolvimento de Capital Social organizacional em um projeto interorganizacional do terceiro setor*. Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, Programa de Pós-Graduação em Administração (Tese de Doutorado), 2014.
- TONIN, G. A. *Redes de Empresas e Impacto Regional: o caso de Santa Maria*. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (Tese de Doutorado), 2014.
- TSAI, W.; GHOSHAL, S. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks. *The Academy of Management Journal*, v. 41, n. 4, p. 464-476, 1998.

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

VERDIN, P.; VAN HECK N. *From Local Champions to Global Masters: a strategic perspective on managing internacionalization*. Houdmills: Palgrave, 2001.

WILLIAMSON, O. E. The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes. *Journal of Economic Literature*, Vol. 19, December, pp. 1537-1568, 1981.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N. *Interação humana e gestão: a construção psicossocial das organizações de trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

## **SOBRE O ORGANIZADOR**

**Clayton Robson Moreira da Silva:** Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI). Doutorando em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Mestre em Administração e Controladoria pela Universidade Federal do Ceará (UFC). Possui MBA em Gestão em Finanças, Controladoria e Auditoria pelo Centro Universitário INTA (UNINTA). Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA).

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Accountability 6, 206, 207, 208, 210, 221, 222, 385, 387, 396  
Acionista 7, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 320, 321  
Administração Pública 6, 83, 188, 196, 207, 208, 211, 213, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 233, 234, 238, 240, 241, 253, 259, 260, 267, 306, 351, 385, 386, 387, 388, 390, 391, 392, 393, 395, 396  
Agentes Locais de Inovação 5, 1, 3, 8, 9, 17  
Alienação de Controle 308

### B

Bambu 7, 10, 261, 262, 263, 265, 267, 269, 270, 271  
BPM 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45

### C

Capital Social 6, 145, 146, 147, 156, 157, 158, 159, 161, 162, 163, 164, 166, 168, 170, 171, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 183, 188  
Carta de Serviços 6, 10, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234  
Carteira de Investimentos 324  
Case Study 7, 46, 185, 223, 273, 285, 336, 337, 338, 339, 345, 346, 364  
Círculo das Matrizes Epistêmicas 6, 113, 114, 115, 117, 118, 119, 130  
Comportamento 68, 83, 383  
Consumidor 7, 291, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 300, 303, 305, 306, 307, 357  
Contabilidade 110, 166, 206, 209, 214, 222, 284, 306, 323, 386, 389, 391, 396, 397  
Cooperação Acadêmica 6, 168, 170, 171, 182, 183  
Cooperatives 336, 341  
Custos 156, 284, 290, 292

### E

e-commerce 46, 143, 293, 294, 295, 296, 297, 300, 301, 303, 305, 306  
Educação Superior 109, 168, 169, 186  
Empoderamento Feminino 84, 86, 87, 92, 94, 111  
Empreendedorismo 17, 18, 31, 32, 110, 112, 131, 146, 152, 156  
Equidade 6, 96, 102, 109  
Estudos Críticos em Administração 49

### F

Fundos Imobiliários 324

### G

Gestão do Conhecimento 5, 49

Gestão Financeira 273, 286, 287

Gestão Municipal 190

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 5, 18, 19

Globalismo 126, 236, 238, 246, 247

Governança 6, 55, 221, 222, 236, 238, 241, 242, 247, 282, 308, 309, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323, 396

Governança Corporativa 308, 311, 312, 313, 314, 316, 317, 322, 323

## I

Incubadora de Empresas 132

Índice de Sharpe 324, 335

Inovação 2, 5, 6, 1, 3, 8, 9, 10, 11, 14, 15, 16, 17, 131, 132, 144, 359, 425, 426, 427, 428, 429

Internacionalização 6, 145, 147, 148, 151, 154, 159, 160, 161, 162, 165, 166, 168, 170, 171, 181, 183, 186, 354, 356, 358

## L

Lei de Acesso à Informação 6, 191, 207, 208, 213, 218, 219, 228

Lei de Responsabilidade Fiscal 6, 190, 191, 192, 193, 204, 205, 207, 208, 211, 222

Liderança 5, 8, 58, 59, 60, 61, 62, 64, 66, 67, 102, 110, 111, 353, 365, 382, 383

Liderança Situacional 5, 8, 58, 59, 60, 64, 66, 67, 383

## M

Maximização 324

Mercado de Trabalho 6, 99, 108, 109, 112, 369, 371, 383

Mercado Financeiro 308, 322, 323

Micro e Pequenas Empresas 5, 1, 3, 16, 17, 22, 24

Modelagem de Processos 34

Modelo de Internacionalização 6, 145, 151, 165

Mulher 94, 96, 99, 109, 111, 370, 373, 374, 383

## N

Neosoberania 236

## O

Organic food production 336

Organizational Learning 7, 336, 345, 346, 347

## P

Participação 60, 110, 112, 137, 215, 236

Pequena Empresa 17, 49

Pequenas e Médias Empresas 5, 36

Percepção 5, 69, 77, 78, 79, 80, 81, 112

Perfil do Empreendedor Brasileiro 5, 18, 19, 30  
Plano de Cargos e Carreira 5, 70, 74, 75, 78, 81  
Políticas de Gestão de Pessoas 5, 49  
Políticas Públicas 7, 10, 95, 109, 224, 233, 236, 238, 243, 245, 246, 247, 248, 249,  
254, 260, 261, 262, 270, 271, 348, 412  
Previdência Social 7, 197, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259,  
260  
Promoção 7, 284, 285, 290  
Propriedade Intelectual 131

## **R**

Radar da Inovação 1, 10, 14  
Reciclagem 273  
Rede de Inovação 131, 132  
Retorno 7, 284, 285, 290, 328, 334

## **S**

Satisfação 73, 80, 83, 301, 357, 360, 361  
Social Business 7, 338  
Sociologia das Ausências 6, 113, 114, 124, 128  
Sociologia das Emergências 113, 114, 124, 128  
Sustentabilidade 7, 261, 273, 274, 282, 313, 314

## **T**

Tag Along 308, 309, 314, 323  
Teoria Crítica Pós-Moderna de Oposição 6, 113, 114, 115, 119, 124, 128  
Teoria Uppsala 6, 145, 147, 163, 164  
Títulos públicos 324, 326  
Transnacionalização 236  
Transparência 6, 190, 191, 194, 205, 206, 207, 211, 212, 215, 216, 217, 218, 220, 221,  
223, 228, 233, 388, 390

## **V**

Violência Simbólica 5, 9, 84

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-520-4

