

# A CONTRIBUIÇÃO DO MODELO DE UPPSALA PARA A HEGEMONIZAÇÃO DO MODO DE PRODUÇÃO CAPITALISTA

EDNALDO SOARES<sup>1</sup>

**A** PRIVATIZAÇÃO DOS MEIOS DE PRODUÇÃO (exceto trabalho) tem sido apontada como uma das características principais do capitalismo. Nele, supervaloriza-se a posse privada do capital, mesmo sendo este, juntamente com o trabalho, bens e serviços em geral, apenas algo negociado em mercado. Mas, é no mercado que o capital realiza lucro. E este, sim, é o alvo da atividade objetiva do modo de produção capitalista, ou seja, a “práxis” capitalista de fato.

O lucro parece a razão de ser do sistema capitalista, o estímulo para que, ao longo de seu curso histórico, esse modo de produção venha se reinventando, ressurgindo das crises que lhe têm ameaçado a perpetuação. Constatação que levou Peter Drucker (2002, pp. 26 e 29) a fazer a seguinte afirmação acerca da persistência capitalista:

O capitalismo, de uma forma ou de outra, tem ocorrido várias vezes em todas as épocas, no Leste e, também, no Oeste. E houve inúmeros períodos anteriores de rápidas invenções e inovações técnicas — igualmente no Leste e no Oeste —, muitas delas gerando técnicas tão radicais quanto qualquer uma ocorrida no final do século XVIII ou no início do século XIX. O que não tem precedentes e é singular no processo decorrido, nos últimos duzentos anos, é sua velocidade, bem como o escopo. Em vez de ser um elemento na sociedade, como foi todo capitalismo anterior, o Capitalismo — com C

---

<sup>1</sup> Mestre (USCS) e doutorando (UFBA) em Administração, e-mail: edso507779@gmail.com.

maiúsculo — tornou-se a sociedade. Em vez de estar confinado, como fora antes, a uma estreita localidade, o Capitalismo — novamente com C maiúsculo — tomou toda a Europa Ocidental e o Norte Europeu em apenas cem anos, de 1750 a 1850. Então, em mais cinquenta anos, ele dominou todo o mundo habitado. [. . .] quando Marx faleceu, em 1883, o empreendimento capitalista privado havia se “alastado” por toda parte, exceto em recantos remotos do mundo como o Tibete ou o Deserto da Arábia Saudita.

Para conseguir seu intento, isto é, obtenção de lucros sempre maiores, estipulados em planejamentos e metas a serem atingidas, os capitalistas utilizam, de forma sistemática, modo gestorial que inclui estratégias envolvendo preços e salários, e cuja utilização prática leva-os à exploração do trabalho (mão de obra) e à busca de mercados em que a exploração seja mais viável e o lucro, conseqüentemente, seja sempre crescente. Sem dúvida alguma, o sistema capitalista é inovador. E nisto muito o ajudam as pesquisas por inovações e avanços tecnológicos.

Notadamente, a universidade tem contribuído com muitas pesquisas para alimentar o espírito inovador imanente ao modo de produção capitalista. Um bom exemplo desse apoio acadêmico é o Modelo de Uppsala — criado a partir de pesquisa realizada na universidade sueca de mesmo nome, relacionada com a internacionalização de micro e pequenas empresas locais, em especial as do ramo manufatureiro.

O modelo prevê a inserção internacional da empresa de forma gradual (em primeiro lugar, em mercados psiquicamente mais próximos; em seguida, em mercados psiquicamente mais distantes) e visa, antes de qualquer outra coisa, a procurar, nesses mercados internacionais, a possibilidade de aumentar o lucro da organização voltada à exportação de bens e/ou serviços.

Sendo assim, o que se pretende neste artigo é ressaltar: a contribuição do Modelo de Uppsala para a internacionalização de micro e pequenas empresas (MPEs); e o uso do referido modelo pela Administração Política em vista de sua utilidade para ajudar a manter a hegemonia do modo de produção capitalista. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo-bibliográfico. Alguns exemplos citados têm caráter elucidativo sobre a utilização do modelo pela administração política de mercados emergentes como o Brasil.

## II

Segundo Rezende (2001), por mais de quatro décadas, a internacionalização da empresa tem sido alvo de debate acadêmico. Entre outros tópicos, o debate tem incluído “aspectos como a cadeia de estabelecimento do modelo de Uppsala” (Rezende, 2001, p. 1). Vale ressaltar que a atualização ou obsolescência do modelo não é aqui o foco de nossa preocupação. Porém, sobre os aspectos trazidos pelo debate acadêmico, considera-se relevante a questão relativa à entrada gradual da empresa em mercados internacionais; fato que contradiz a opinião de outros estudiosos, a exemplo de Benito & Welch e Zander (apud: Rezende, 2001) que, diferentemente dos defensores do gradualismo, como Johanson & Vahlne (1977), veem a entrada e evolução da empresa nesses mercados como sendo uma ocorrência que se concretiza de maneira descontínua.

Outros questionamentos acerca do modelo dizem respeito à sua limitação ao contexto sueco. E isso, segundo Rezende (2004), explica mal a inserção internacional de razoável quantidade de empresas de outros países. Isto até porque, à época da formulação do Modelo de Uppsala, a turbulência no ambiente competitivo internacional era menor que no atual.

Todavia, apesar de tais questionamentos acerca do Modelo de Uppsala, o fato é que as ideias e conclusões de Johanson & Vahlne (1977) são merecedoras de destaque como, por exemplo, quando dizem que a decisão da empresa de se internacionalizar pode “abranger tanto o começo da atividade exportadora, quanto o estabelecimento de canais para tal fim” (apud: Soares et al., 2007, p. 6). Identicamente, quando se referem a dois pontos considerados relevantes no processo gradual de inserção internacional da empresa, e que Fleury & Fleury (apud: Soares et al., 2008, p. 4) resumem do seguinte modo:

O primeiro está relacionado com as noções de evolução e aprendizagem inerentes ao processo gradativo de internacionalização, iniciada com a exportação, em que se obtêm informações sobre um novo “próximo” mercado, até chegar-se a mercados “psiquicamente” mais distantes. O segundo ponto [. . .] refere-se à importância de fatores culturais considerados durante o processo de internacionalização e ao conhecimento como recurso que influencia no comprometimento da empresa com determinado mercado e influencia sua tomada de decisão.

De maneira mais esclarecedora, para Johanson & Vahlne (1977), o processo de internacionalização da empresa se vale de um conjunto de decisões incrementais que contemplam fatores relativos à distância psíquica, tais como: aspectos culturais, religiosos e linguísticos; relações diplomáticas; acordos e tratados bilaterais e/ou multilaterais, etc.

Ora, uma vez entendida a relevância dos aspectos incrementais para o processo de internacionalização da empresa, Jorma Larimo (2003) afirma que os aspectos-chave dos modelos nórdicos de internacionalização (Modelo de Uppsala e Modelo POM) preveem que a internacionalização da empresa usualmente se dá consoante a seguinte sequência: em primeiro lugar, as empresas adquirem experiência no mercado doméstico antes de partirem em busca de mercados externos; as empresas iniciam operações internacionais com países mais próximos do ponto de vista cultural e geográfico para, em passos subsequentes, destinarem suas operações externas para países cultural e geograficamente mais distantes; as empresas passam a fazer, primeiramente, uso da exportação tradicional para, em seguida, se movimentarem de forma gradual por meio do uso de outros modos operacionais mais intensos e exigentes, como o estabelecimento de subsidiárias de vendas, etc.

Para esses autores, o Modelo de Uppsala sugere, de igual modo, que é possível começar as vendas externas a partir de exportações esporádicas e então evoluir para exportações regulares. Na verdade, de acordo com Soares et al. (2008), Johanson & Vahlne construíram um modelo de investimentos incrementais, que influencia a decisão de empresas voltadas à própria internacionalização e cujo curso pode partir do agenciamento internacional para a atividade exportadora e prosseguir com o estabelecimento de subsidiárias visando: a ampliar canais de exportação; à produção menos refinada; e à montagem simplificada, além de outros passos envolvendo integração plena com base no crescimento do mercado e capacidade para aprender com e nos novos mercados.

### III

Johanson & Vahlne (1977) também chamaram a atenção para a importância e influência do conhecimento experiencial quando a empresa decide ingressar em mercados internacionais. Consideram-no o alicerce para se tomar tal decisão. E, numa visão mais recente, para esses mesmos autores (Johanson & Vahlne, 2003), o conhecimento experiencial é crítico

quando do ingresso da empresa em mercados externos, uma vez que, de um lado, as experiências são importantes na identificação de oportunidades negociais ao passo que, de outro lado, o conhecimento objetivo possibilita, apenas, a formulação de oportunidades negociais teóricas. Todavia, deve-se lembrar que as empresas não buscam negócios e/ou mercados teóricos.

Para esses pesquisadores, o conhecimento experiencial está relacionado com o conhecimento tácito e assemelha-se à emoção e à intuição. Adicionam, ainda, que esse raciocínio conduz ao entendimento de que as experiências estão associadas a clientes, a mercados e a contextos específicos, não podendo ser usados com facilidade em outros contextos, sendo elas responsáveis por interpretar e dar significado ao conhecimento objetivo em uma situação específica.

Eles chegaram a essa conclusão a partir das primeiras entrevistas com gerentes de *marketing* internacional em que se verificou a ênfase do papel do conhecimento experiencial na modelagem do comportamento do mercado. Então, passaram a distinguir dois tipos de conhecimento experiencial. O primeiro, segundo esses autores, diz respeito às condições existentes no mercado específico e denomina-se conhecimento de mercado (conhecimento sobre clientes, fornecedores, agências governamentais e as variadas relações entre os diferentes atores) e é obtido pela experiência em um mercado específico e não pode ser utilizado em outros mercados. O segundo é relativo à própria empresa e sua habilidade de criar e gerenciar operações internacionais. Para eles, este tipo de conhecimento não está relacionado com nenhum mercado específico, mas com recursos e habilidades da empresa, voltados para a construção de negócios internacionais, ou seja, esse é o conhecimento que orienta a organização no que ela deve empreender.

Adicionalmente, para esses dois autores (na formulação do modelo), o segundo tipo de conhecimento possibilitou explicar a razão por que a empresa não pode apressar sua inserção internacional com muita facilidade, mesmo empregando novos e experientes gerentes, ou mesmo incorporando empresas com *expertise* em operações internacionais. Isso porque se as experiências trazidas não forem compatíveis com os recursos e habilidades da própria empresa, elas podem levar a organização a se engajar em desastrosas e comprometedoras operações internacionais.

Por seu turno, Petersen et al. (2003) listam uma série de características do conhecimento experiencial demandado pelo Modelo de Uppsala. Em primeiro lugar, o conhecimento, que é importante para o processo de

internacionalização, tem especificidade de mercado, ou seja, o conhecimento é focado no mercado onde o negócio será feito, até porque cada mercado tem suas particularidades próprias, que os diferenciam uns dos outros. Fica evidente que, muito raro e limitadamente, poder-se-á usar em um mercado o conhecimento adquirido em um outro.

Para esses últimos autores, o conhecimento baseado na experiência resulta da atividade desenvolvida pelo indivíduo em negócios internacionais correntes, cujo processo se dá por meio do aprender fazendo. Logo, sendo a experiência pessoal, ela transforma o indivíduo num repositório de um conhecimento específico, o qual não é facilmente disseminado na organização.

#### **IV**

Administração Política é entendida como um modo sistêmico de gestão, característico de um período definido por um padrão de acumulação de capital, que sofre mudanças periódicas, conforme constata o modelo do Ciclo Sistêmico de Acumulação (CSA) de Giovanni Arrighi. Estas mudanças trazem consigo maiores complexidades, segundo Arrighi & Silver (2001, p. 264):

A dinâmica similar de ciclos sistêmicos de acumulação — cada um consistindo da emergência de um novo regime no curso da expansão financeira de um antigo regime — torna os ciclos comparáveis uns aos outros. Mas tão logo se compara as agências, estratégias e estruturas dos ciclos sucessivos, descobre-se não apenas que elas são diferentes, mas também que a sequência dessas diferenças descreve um padrão evolutivo na direção de regimes de crescentes tamanho, escopo e complexidade.<sup>2</sup>

Certamente, em seu curso ordinário, as diferenças têm caracterizado cada um dos CSAs do modelo elaborado por Arrighi e, ao conjunto das características que definem o modo sistêmico gestorial prevalecente em cada ciclo é o que se pode entender e chamar de administração política.

#### **V**

De acordo com informações contidas no *site* <[www.sweden.se](http://www.sweden.se)> (2009), o milagre econômico sueco ocorreu ao longo do século XX: de

---

2 Tradução livre do autor.

país pobre e agrário, a Suécia transformou-se em uma das nações mais prósperas do mundo, sediando indústrias do mais alto refinamento. A base para isso? Está na enorme riqueza florestal do país, no poder de suas usinas hidroelétricas, nas jazidas de minério de ferro e, conforme a mesma fonte de informação, numa cadeia de invenções (suecas), que inclui desde rolagens até telefonia, a exemplo de invenções na área de TI como o Skype, que possibilita ligações telefônicas gratuitas pela internet e a prestação de serviços *on-line* de música via Spotify.

Quando país agrário, a Suécia exportava basicamente matérias-primas, em especial, madeira. E teria permanecido assim, caso não houvesse iniciado o processo de industrialização, na segunda metade do século XIX, mais precisamente, por volta de 1870, com total apoio governamental. O processo continuou até 1914 e foi o responsável por definir o país como uma economia industrial, tal e qual se faz notar e ser reconhecido no presente cenário mundial. Com isso, a participação do setor agrícola sueco no PIB do país caiu de maneira drástica e, atualmente, representa apenas 2%.

A Suécia, que sempre teve vocação para o comércio exterior, com a industrialização, orientou sua economia ainda mais para o mercado internacional, tendo se tornado líder em um grande número de bens industrializados, de diversos segmentos. Deve-se isso a investimentos para melhorar a qualidade dos produtos e pesquisas para desenvolver novas atividades (Kaynak et al., 1987). Resulta disso que, há muito tempo, as exportações de produtos industrializados superam 65% do total anual das vendas externas do país.

Sede de grandes empresas transnacionais como Volvo, Ericsson, Skanska, Electrolux, Cellulosa Aktiebolaget, Nordea, Scania, SKF, etc., mesmo assim a Suécia sofreu redução em torno de um quinto no volume de suas exportações, entre 1975 e 1984. Já no período compreendido entre 1977 e 1982, o crescimento anual médio das exportações ficou em 3,52%; desempenho este que, segundo Kaynak et al. (1987), caminhou no sentido contrário e muito aquém do percentual anual médio de aumento no fluxo total do comércio mundial.

Foi em meio a esse cenário que, no ano de 1977, Johanson & Vahlne criaram o chamado Modelo de Uppsala de internacionalização — resultado de pesquisa feita como docentes e pesquisadores na Universidade de Uppsala. Com o intuito de pesquisar o comportamento das micro e pequenas empresas suecas ante o processo de inserção internacional, eles conseguiram detectar

dois pontos relevantes desse comportamento: o gradualismo com que o processo de internacionalização era desenvolvido e o conhecimento prévio sobre o negócio em si. Este, de acordo com a pesquisa, era adquirido mediante experiências nas transações efetuadas no mercado doméstico.

O conhecimento experiencial (conhecimento sobre o negócio em si e sobre o cliente: suas necessidades, gostos, etc.) foi e é considerado pelo referido modelo alicerce para o processo incremental na internacionalização das empresas. A esse conhecimento agregaram-se as variáveis do que se passou a chamar de “distância psíquica”: conjunto de características apresentadas por um novo mercado e que o aproximava do mercado sueco. Sendo assim, a internacionalização seguia um processo incremental (*continuum*) do mais “próximo” para o mais “distante”.

O Modelo de Uppsala não foi apenas a conclusão de uma pesquisa empírica acerca da inserção internacional de MPEs suecas, mas se transformou em cartilha incentivadora para que outras empresas (suecas ou não), ainda hoje, possam inserir-se no comércio internacional. Nesse ponto, o modelo é realmente enfático, pois incentiva empresas a procurar agentes intermediários a fim de iniciar o processo de internacionalização. Tal aconselhamento também segue uma rota contínua: vai desde a exportação indireta para, em seguida, passar para a exportação direta, até se chegar ao estabelecimento de subsidiária(s) externa(s) de vendas, ou mesmo à implantação de unidade(s) produtiva(s) no(s) novo(s) mercado(s).

Com relação a duas últimas hipóteses, para a internacionalização da empresa de modo geral, e não só especificamente para o caso sueco, o modelo evidencia que a empresa deve aproveitar as oportunidades negociais, isto é, as vantagens comparativas, ou melhor, as vantagens competitivas reais, e nesse rol incluem-se: mão de obra barata abundante em países em desenvolvimento; isenção de impostos; e tantas outras regalias ordinariamente concedidas às empresas recém-chegadas em algum(s) novo(s) mercado(s).

Não raro, mas com o fim de obter maior lucratividade, muitas empresas chegam a utilizar trabalho infantil e, também, semiescravo. Pode parecer absurdo, mas tais práticas encontram aprovação em ferrenhos defensores do capitalismo visto que, ao fazer reflexões positivas em prol do modo de produção capitalista, chega-se à afirmação do seguinte gênero: “o operário na indústria manufatureira, o «proletariado» e não o «capitalista», tornou-se o verdadeiro beneficiário do Capitalismo e da Revolução Industrial” (Drucker, 2002, p. 35).

O Modelo de Uppsala contribui para a hegemonização do modo de produção capitalista ao apontar o gradualismo do processo da internacionalização da empresa, sugerindo que ele ocorra por meio da utilização da práxis capitalista. Por essa razão, o modelo tem sido copiado e/ou influenciado países cujas políticas desenvolvimentistas orientam-se segundo a referida práxis, mormente quando ela se preocupa em como promover o aumento das vendas externas. É o caso do Brasil, cujas exportações, na metade do ano de 2002, ainda se mantinham num patamar pífio, de acordo com Markwald & Ribeiro (2005), muito embora, desde o início do governo neoliberal de Fernando Henrique Cardoso, o país já houvesse se voltado para ampliar as vendas externas mediante expansão do número de participantes do setor exportador brasileiro e, para tanto, contando com o apoio de diversos atores (Agência de Promoção de Exportações e Investimento — Apex, Banco do Brasil, etc.).

Nisso, o Brasil não fugiu à regra que, segundo Albuquerque Llorens (2001), governos e outros atores sociais de países em desenvolvimento, em consequência de influência ideológica exercida sobre políticas de desenvolvimento, são convencidos de que o desenvolvimento econômico nacional depende da internacionalização de suas empresas.

A Itália é outro exemplo de país cuja administração política tem sido influenciada pelo Modelo de Uppsala no que diz respeito à internacionalização de MPEs italianas. Há (apenas para mencionar exemplos envolvendo o Brasil) casos de estabelecimento de empresas italianas (com apoio do governo italiano) em território brasileiro, durante a segunda metade da década de 1990: fornecedores tradicionais da Fiat (na Itália) formaram *joint ventures* com parceiros brasileiros, se estabelecerem em Minas Gerais e se tornaram fornecedores da Fiat brasileira, localizada nesse estado. A vinda das empresas deveu-se primeira e particularmente aos incentivos (vantagens competitivas reais) recebidos: terrenos oferecidos por municípios mineiros para a instalação das empresas; isenção de impostos; etc. Em segundo lugar, aos incentivos financeiros (financiamentos) de instituições governamentais italianas como a Simest — Società Italiana per le Imprese all’Estero.

Como resultado de administração política convencida de que o desenvolvimento econômico é dependente da internacionalização das empresas, o Governo do estado de Sergipe, durante o mandato de Albano Franco, em meados da década de 1990, visitou a Itália, mais precisamente

a região da Úmbria, à procura de parceiros interessados em formar *joint ventures* com pares sergipanos e estabelecerem essas firmas em municípios desse estado, os quais lhes concederiam vantajosos incentivos: terrenos e isenção de impostos, para começar. De relativo êxito, a pretensão governamental sergipana visava, com a implantação das empresas no estado, além da criação de empregos para a população, a aumentar a participação estadual no setor exportador brasileiro, com as vendas externas da maior parte da produção das novas empresas.

Muitos empresários italianos ficaram interessados na proposta sergipana e no aproveitamento das vantagens oferecidas, porém, de concreto, a decisão foi tomada por poucos, a exemplo da Ciam spa, sediada em Bastia Umbra (PG) — empresa líder na Itália e na Europa, fabricante de balcões frigoríficos e vitrinas refrigeradas para bares e sorveterias —, que se instalou no município de Lagarto (SE), e o empresário Donini — produtor de vinho *novello*, na cidade de Umbertide (PG) —, que trouxe tecnologia de ponta utilizada na fabricação de vinho para ser aplicada na produção de cachaça. No entanto, parece que a *expertise* trazida da Itália não foi compatível com as habilidades dos empresários locais e tal incompatibilidade foi determinante para o término das parcerias.

Se, por um lado (só para continuar com casos envolvendo o Brasil), ainda se pode mencionar a influência do Modelo de Uppsala em vários sistemas criados por instituições brasileiras com o fito de intermediar as vendas externas de MPEs nacionais, a exemplo do Balcão de Comércio Exterior do Banco do Brasil (meio eletrônico, que se propõe ser solução de comércio exterior para micro e pequenas empresas brasileiras, por internet) e da logística Exporta Fácil da Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (facilidades *on-line* para procedimentos de postagem, declaração aduaneira, conhecimento de embarque aéreo e emissão eletrônica de DSE — Declaração Simplificada de Exportação), por outro lado, a influência do Modelo de Uppsala tem sido exercida em muitos países, cuja administração dele se vale na aplicação de políticas de desenvolvimento. Isto porque, nos fundamentos da administração política (ordinariamente ali adotada), há a crença de que o desenvolvimento econômico nacional depende da internacionalização de suas empresas, e que esta ocorre mediante o exercício de práticas pertencentes à práxis capitalista, isto é, segundo o aproveitamento de vantagens competitivas reais, que se lhes oferecem alhures: países psiquicamente mais próximos e/ou mais distantes do país da empresa pretendente

ou persuadida a se internacionalizar. Conseqüentemente, e por seu turno, o Modelo de Uppsala contribui para a manutenção da hegemonia do modo de produção capitalista.

### Referências

- ALBUQUERQUE LLORENS, F. *Desenvolvimento econômico local: caminhos e desafios para a construção de uma nova agenda política*. Rio de Janeiro: BNDES, 2001.
- ARRIGHI, G. & SILVER, B. J. Capitalism and World (Dis)order. *Review of International Studies*. Cambridge: 2001, n.º 27. Disponível em <[http://www.soc.jhu.edu/people/Arrighi/Arrighi\\_Publications.html#selected](http://www.soc.jhu.edu/people/Arrighi/Arrighi_Publications.html#selected)>; acesso em 8 de outubro de 2009.
- DRUCKER, P. Do capitalismo à sociedade baseada no conhecimento. In: *O melhor de Peter Drucker*. São Paulo: Nobel, 2002.
- FLEURY, A. & FLEURY, M. T. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007.
- JOHANSON, J. & VAHLNE, J-E. The Internationalization Process of the Firm: A Model for Knowledge Development and Increasing Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Washington (DC), vol. 8, pp. 23-32, Spring/Summer 1977.
- Building a Model of a Firm Internationalisation. In: BLOMSTERMO, A. & SHARMA, D. D. (eds.). *Learning in the Internationalisation Process of the Firms*. Northampton (Mass.): Edward Elgar Publishing, Inc., 2003.
- KAYNAK, E.; GHAURI, P. N. & OLOFSSON-BREDENLOW, T. Export Behavior of Small Swedish Firms. *Journal of Small Business Management*. Washington (DC), vol. 25, 1987.
- LARIMO, J. Internationalisation of SMEs: Two Case Studies of Finnish Born Global Firms. In: BLOMSTERMO, A. & SHARMA, D. D. (eds.). *Learning in the Internationalisation Process of the Firms*. Northampton (Mass.): Edward Elgar Publishing, Inc., 2003.
- MARKWALD, R. & RIBEIRO, F. Análise das exportações brasileiras sob a ótica das empresas, dos produtos e dos mercados. *RBCE – Revista Brasileira de Comércio Exterior*. Rio de Janeiro, n.º 85, out.-nov.-dez. 2005.
- PETERSEN, B.; PEDERSEN, T. & SHARMA, D. D. The Role of the Knowledge in Firms' Internationalisation Process: Wherefrom and Whereto? In: BLOMSTERMO, A. & SHARMA, D. D. (eds.). *Learning in the Internationalisation Process of the Firms*. Northampton (Mass.): Edward Elgar Publishing, Inc., 2003.
- REZENDE, S. F. L. *Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização* (2001). Disponível em <<http://www.iceg.pucminas.br/apimec/nucleos/grandint.pdf>>; acesso em 5 de dezembro de 2009.
- *Interdependence and the Internationalisation Process of MNCs: Uniformity,*

- Direction and Rhythm*. In: XXVIII Enananpad — Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Curitiba: Anpad, 2004.
- SOARES, E.; BRESCIANI, L. P. & OLIVA, F. L. *Miolo: a internacionalização de uma marca*. In: X Semead — Seminários em Administração FEA/USP — X Semead — Globalização e Internacionalização de Empresas. Edição Comemorativa. São Paulo: Semead (FEA/USP), 2007.
- SOARES, E.; BRESCIANI, L. P. & OLIVA, F. L. *Internacionalização de Empresas Brasileiras: as Estratégias para a Conquista de Novos Mercados*. In: XI Semead — Seminários em Administração FEA/USP — XI Semead — Empreendedorismo em Organizações. São Paulo: Semead (FEA/USP), 2008.
- WWW.SWEDEN.SE. *The Official Gateway to Sweden*. Disponível em <<http://www.sweden.se/>>; acesso em 5 de dezembro de 2009.

### **Resumo**

Neste artigo, o foco recai sobre: a contribuição do Modelo de Uppsala para a internacionalização de micro e pequenas empresas; e o uso do referido modelo pela administração política em vista de sua utilidade para ajudar a manter a hegemonização do modo de produção capitalista. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória, de cunho qualitativo-bibliográfico. Os exemplos aqui citados são elucidativos da influência corrente do modelo na administração política de mercados emergentes como o Brasil.

Palavras-chave: Modelo de Uppsala. Contribuição do Modelo de Uppsala ao modo de produção capitalista. Uso do Modelo de Uppsala pela Administração Política.

### **Abstract**

In this article the focus lies on: Uppsala Model's contribution to the internationalisation of micro and small firms; and the use of this model by political administration due to its utility to help maintain the hegemony of the capitalist mode of production. Thus, this is an exploratory, bibliographical, and qualitative-based research. The examples herein mentioned elucidate the current influence of the model on political administration of emerging markets like Brazil.

Keywords: Uppsala Model. Uppsala Model's contribution to the capitalist mode of production. The use of Uppsala Model by political administration.