

**Escola Nórdica de Negócios Internacionais: Uma Revisão Sistemática da Literatura**

**Camila Maria de Oliveira** - camila.maria321@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

**Bruna Santos de Medeiros** – brunasantosmedeiros@gmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

**Gustavo Soares de Castro** – gustavosc\_17@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Rebecca T. Santos Oliveira** – becca\_ts@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia – UFU

**Resumo**

O presente trabalho tem por objetivo avaliar, por meio da revisão sistemática, a produção bibliográfica a respeito do processo de internacionalização sob a ótica da Escola Nórdica de Negócios Internacionais na base de dados Periódicos CAPES publicada entre 2008 e 2018. Diante dos 21 artigos selecionados, foi possível agrupar os estudos nos seguintes temas: A) A Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização; B) O uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica; C) Revisão de estudos acadêmicos sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo. Os resultados mostraram nos últimos anos os estudos referentes ao tema vem se reduzindo. Entretanto, a maior parte dos estudos encontrados na pesquisa foram realizados no Brasil o que representa um grande interesse dos pesquisadores brasileiros sobre o tema em questão.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Produção Bibliográfica; Empresas Globais.

## 1. Introdução

Atualmente, a internacionalização de empresas é um assunto que ganha cada vez mais relevância tanto em ambientes empresariais quanto acadêmicos. As fronteiras nacionais, que representavam uma grande barreira para o início do processo de internacionalização, foram consideravelmente enfraquecidas por alguns aspectos da globalização econômica, tais como a abertura e desregulamentação dos mercados, a propagação de novas técnicas de comunicação e de novas tecnologias. As organizações passaram a sofrer uma maior pressão para enxergar com mais clareza as oportunidades de operar globalmente e não apenas seus empecilhos.

Segundo Costa (2015), a internacionalização passa a ser enxergada não como um processo secundário para um futuro estratégico das empresas e sim, como um pressuposto de natureza estratégica para as empresas globais. Este processo, de acordo com Alonso et. al (2010), é caracterizado pelas movimentações operacionais de uma empresa no exterior, envolvendo decisões com base em critérios objetivos e na avaliação estratégica para o mercado estrangeiro.

Costa (2015) relata que o fenômeno da internacionalização é um conceito em evolução e que possui caráter exploratório para muitas pesquisas que abordam o tema. Para o autor, nas últimas décadas, é tratado como um fenômeno emergente com caráter fundamentalmente baseado nas estratégias organizacionais.

Os estudos sobre internacionalização de empresas dispõem de duas vertentes diferentes. A primeira tem o foco em questões econômicas e a segunda considera o posicionamento dos recursos mundialmente. Esta última vertente possui uma abordagem mais comportamental e tem propensão em focar nos fatores inerentes aos processos decisórios, considerando o processo de internacionalização como uma subsequência gradual dos ajustes do ambiente interno da organização (BARRETO; ROCHA, 2003).

Diversos modelos sugeriram numa tentativa de auxiliar na melhor compreensão desse processo, como a Escola de Uppsala na década de 70, e sua sucessora, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais. A Universidade de Uppsala realizou diversas publicações de trabalhos que buscavam investigar quais métodos as organizações da Suécia utilizavam para se internacionalizar, bem como as formas como selecionavam os mercados e os meios utilizados para atuar em outros países. Os resultados alcançados por estes estudos se tornaram a base para o surgimento da Escola de Uppsala, que posteriormente se tornou a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, amplificando seus métodos de estudo (HILAL; HEMAIS, 2003).

Essa nova linha de pensamento trouxe como impacto mais importante, a visão de que era necessário que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados meramente como um fenômeno econômico e passassem a englobar análises sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. No processo de internacionalização considera-se tanto a questão geográfica quanto a psíquica para o bom relacionamento comercial, e para que as operações sejam eficazes. Entende-se que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, sendo que as empresas detêm melhor conhecimento de seus ambientes mais próximos, procurando assim alternativas para que possam se sentir o menos “estrangeiras” possíveis (HILAL; HEMAIS, 2003).

A escola Nórdica defendia o argumento de que o crescimento da organização é restrito pelos recursos humanos e não pela demanda presente, portanto o sucesso da empresa depende de uma junção ótima de seus recursos existentes (RAMOS; ALPERSTEDT, 2010). A teoria da escola também defende que o meio de internacionalização de qualquer organização é consequente de uma cadeia de decisões nas quais as empresas decidem o modo como elas utilizam o aprendizado adquirido no mercado, logo a empresa seguiria no processo de

internacionalização na medida em que utilizasse a experiência adquirida (ALONSO et al, 2010).

Desta forma, os modelos baseados nos pressupostos da Escola Nórdica auxiliam as empresas e enfatizam a necessidade de se ter confiança nos processos organizacionais, pois não se trata somente de realizar análises com base nos fatores econômicos, mas também de análises por meio do comportamento organizacional. As empresas globais, passam a ser entendidas pelos seus processos cumulativos de aprendizagem e pelo sua complexa estrutura de recursos, competências e influências.

A partir destes princípios, o presente estudo visa responder a seguinte questão: qual é a produção bibliográfica que trata do processo de internacionalização sob a ótica da Escola Nórdica publicada em periódicos nacionais e internacionais entre 2008 e 2018? Buscando responder tal questão, este artigo tem como objetivo avaliar, através de revisão sistemática, a produção bibliográfica a respeito do processo de internacionalização sob a ótica da Escola Nórdica de Negócios Internacionais na base de dados Periódicos CAPES publicada entre 2008 e 2018.

Por meio da revisão sistemática, ou seja, um método apoiado na revisão da literatura, este estudo buscará, a partir de uma questão de pesquisa estabelecida de forma clara, a identificação, seleção e avaliação dos artigos, buscando sintetizar evidências importantes, envolvendo a aplicação de critérios explícitos e procedimentos padronizados (FUCHS; PAIM, 2010).

Conforme Tranfield, Denyer e Smart (2013) a revisão sistemática pode contribuir com os estudos de gestão, conferindo-lhes melhor rigor metodológico. A revisão sistemática como método de investigação permite um:

“Resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica mediante a explicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada” (SAMPAIO; MANCINI, p.84, 2006).

A estrutura deste artigo está composta por: uma (i) breve introdução acerca do contexto em que o estudo se aplica (ii) uma metodologia, onde o método usado para a realização da pesquisa é detalhado; (iii) resultados, que serão apresentados e desdobrados posteriormente nas seguintes subseções: a Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização; o uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica e; revisão de estudos acadêmicos sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo. Por fim, (iv) as considerações finais são descritas.

## 2. Metodologia

Para a execução da revisão sistemática desta pesquisa, seguiu-se as seguintes etapas: (i) a escolha do tema (Escola Nórdica), elaboração da questão de pesquisa, escolha da base de dados a ser utilizada e determinação dos termos de busca dos artigos; (ii) identificação e localização, ocasionada pela busca direta, no acervo eletrônico do Portal do Periódicos da CAPES; (iii) compilação dos artigos encontrados; (iv) fichamento: ordenação dos artigos por meio de fichas constando: nome do artigo; autores; periódico; ano de publicação; objetivos; método e principais resultados; (v) análise e interpretação, do material bibliográfico encontrado e; por fim;(vi) redação dos resultados encontrados.

A pesquisa dos artigos foi realizada mediante a busca eletrônica na base Periódicos do CAPES. Inicialmente, foi utilizado os seguintes critérios de inclusão para a realização da busca: i) as expressões “Nordic School” e “International Business”; ii) idioma de publicação: qualquer idioma; iii) ano de publicação: artigos publicados entre 2008 e 2018, totalizando um

período de dez anos; iv) tipo de material: apenas artigos. Esta busca gerou vinte e dois resultados, que após uma leitura seletiva dos resumos, foram preferidos onze artigos. Os critérios de exclusão foram: i) artigos que não se apresentavam em línguas inglesa ou portuguesa, ii) artigos que não abordavam o tema Escola Nórdica e (iii) artigos repetidos.

Entretanto, a primeira busca apresentou somente artigos de língua inglesa. Para que também fosse abordado artigos de língua portuguesa, foi realizado uma nova busca no Periódicos do CAPES. Nesta nova busca, foi utilizado os seguintes critérios de inclusão: i) as expressões “Escola Nórdica” e “Internacionalização de Empresas”; ii) idioma de publicação: qualquer idioma; iii) ano de publicação: artigos publicados entre 2008 e 2018, totalizando um período de dez anos; iv) tipo de material: apenas artigos. Desta rodada gerou vinte e quatro resultados, que após uma leitura seletiva dos resumos, foram preferidos dez artigos. Os critérios de exclusão foram: i) artigos que não se apresentavam em línguas inglesa ou portuguesa, ii) artigos que não abordavam o tema Escola Nórdica e (iii) artigos repetidos.

Deste modo, o corpus que representou o material de análise foi constituído por vinte e um artigos. Foi feita uma segunda leitura completa dos artigos tabulando-os nas seguintes dimensões: nome do artigo; autores; periódico; ano de publicação; objetivos; método e principais resultados. Dessa maneira, foi possível obter uma análise dos estudos selecionados, o que proporcionou um panorama geral da produção científica nacional e internacional sobre a Escola Nórdica. Após a tabulação, levantaram os temas que emergiram da leitura e análise dos artigos, agrupando-os de acordo com a semelhança entre os estudos.

### 3. Resultados e Discussões

Os artigos constituintes do corpus de análise foram publicados em dezessete periódicos, observando-se uma grande diversidade de revistas que publicaram sobre o tema Escola Nórdica no processo de internacionalização de empresas, sendo sete nacionais e dez internacionais. Dos vinte e um artigos usados para a análise, onze foram publicados em periódicos nacionais e dez foram publicados em periódicos internacionais, o que representa uma alta expressividade de artigos sobre Escola Nórdica nas revistas brasileiras. Grande parte dos periódicos, quinze, publicaram apenas um artigo sobre o tema. As exceções foram a Revista Eletrônica de Negócios Internacionais e a *Future Studies Research Journal*, com três publicações em cada.

Em relação ao ano de publicação, dois artigos foram publicados em 2009, cinco em 2010, dois em 2011, um em 2012, três em 2013, cinco em 2014, um em 2015, um em 2016 e até o momento da realização desta pesquisa, um em 2018. No ano de 2017, não foi encontrado nenhuma publicação. A tabela 1 expressa a relação entre a quantidade de artigos e o ano de publicação. Observa-se portanto, que nos últimos anos os estudos referente ao tema vem se reduzindo.

TABELA 1: Artigos publicados por ano sobre o tema Escola Nórdica e o processo de Internacionalização

Ano	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Qtd. Artigos</b>	2	5	2	1	3	5	1	1	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores

Em se tratando de números de autores por publicação, dois artigos foram publicados por um único autor; sete artigos por dois autores; oito artigos por três autores; quatro artigos por quatro autores. A tabela 2 expressa a relação entre o número de autores e a quantidade de publicações.

TABELA 2: Número de autores por artigos publicados sobre o tema Escola Nórdica e o processo de Internacionalização

Nº. de autores	1	2	3	4
Qtd. Publicações	2	7	8	4

Fonte: Elaborado pelos autores

A análise do conteúdo dos artigos pesquisados possibilitou o agrupamento dos mesmos nos seguintes temas relacionados com a Escola Nórdica: A) A Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização; B) O uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica; C) Revisão de estudos acadêmicos sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo. O tema C foi o que apresentou menor número de artigos, apenas três. Os temas A e B, apresentaram nove artigos em ambos. O Quadro 1 mostra a relação dos autores com os temas.

Tema	A Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização	O uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica	Revisão de estudos acadêmicos sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo
Autores	Dal-Soto, Alves e Bule (2013) Freitas, Rupolo e Oliveira (2014) Ramos e Alperstedt (2010) Soares e Ramos (2009) Galdino e Costa (2015) Burzynski, Graemi e Balbinot (2010) Seifriz, Gondim e Pereira (2014) Cyrino, Barcellos e Tanure (2010) Mohrz e Shoobridge (2011)	Brunhara (2013) Nunes e Ruschel (2014) Zanca et. al (2014) Oliveira (2011) Alonso et. al (2010) Sydow et. al (2010) Gummesson e Grönroos (2012) Rovai, Piscopo Maccari (2013) Elosgea et. al (2018)	Fleury e Fleury (2009) Zhang, Toppinen e Uusivuori (2014) Johnsen, Mikkelsen e Paulraj (2016)

QUADRO 1: Relação de autores e temas. Fonte: Elaborado pelos autores

Nos subtítulos seguintes, serão detalhados os artigos relacionados com cada tema.

### 3.1 A Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização

Os modelos comportamentais, incluindo a Escola Nórdica, trazem grandes contribuições para a compreensão dos processos de internacionalização das empresas. Nesta abordagem, os aspectos comportamentais e características dos tomadores de decisão definem o padrão das

estratégias adotadas para inserção em mercados internacionais. A partir destes pressupostos, vários acadêmicos passaram a produzir estudos com o tema em questão. Entre os vários estudos de casos destacam-se aqueles que buscaram sob a ótica comportamentalista analisar o processo de internalização de empresas brasileiras (DAL-SOTO; ALVES; BULE, 2013; FREITAS; RUPOLO; OLIVEIRA, 2014; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010; SOARES E RAMOS, 2009).

Alguns autores buscaram compreender como os aspectos subjetivos dos empreendedores/gestores afetam ou influenciam a decisão da internacionalização. Galdino e Costa (2015) analisaram os fatores motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas dos estados do Rio Grande do Norte e Ceará. Já Burzynski, Graemi e Balbinot (2010) compararam as percepções dos empreendedores e dos agentes governamentais responsáveis por aumentar a participação brasileira no mercado internacional de softwares. Em uma nova perspectiva Seifriz, Gondim e Pereira (2014), estudaram a relação entre laços internacionais (familiares, amizades, confiança, identificação cultural e política) e a força desses laços entre empresários descendentes e o grau de internacionalização da empresa. Já Mohr e Shoobridge (2011) buscaram ressaltar a importância de uma equipe de trabalho multicultural para a internacionalização de pequenos e médios negócios.

Por fim outros estudos buscaram verificar se companhias brasileiras começam sua trajetória de internacionalização por entrar primeiramente em países que são geograficamente e psicologicamente mais próximos do país de origem, para somente depois entrar nos mais distantes (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010).

Os resultados apontaram que a motivação para adentrar em mercados internacionais, nos estudos em análise, se dá pela facilidade de exportar, a não dependência do mercado doméstico, vantagens de projeção internacional da marca e pode acontecer quando se tem vantagens no mercado doméstico e restrições de crescimento (DAL-SOTO; ALVES; BULE, 2013; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010; SOARES; RAMOS, 2009; GALDINO; COSTA, 2015). A localização geográfica privilegiada, com aproximação dos Estados Unidos e Europa é considerado um diferencial para empresas internacionais no Brasil e empresas brasileiras que queiram se internacionalizar (SOARES; RAMOS, 2009). Já Cyrino, Barcellos e Tanure (2010), identificaram que os países da América Latina são escolhidos mais frequentemente pelas companhias brasileiras como seus primeiros mercados para expansão internacional.

O processo de formação de estratégias internacionais considera a influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais, reforçando as associações entre os modelos de internacionalização e o modo o qual as dimensões de análise são reforçadas mutuamente (FREITAS; RUPOLO; OLIVEIRA, 2014). Foi possível identificar que quando mais a empresa conhece o mercado que vai atuar em profundidade mais haverá possibilidade de sucesso no curto prazo (RAMOS; ALPERSTEDT, 2010). Entretanto, outros estudos mostraram que as companhias brasileiras que preferem iniciar por países mais distantes (fora da América Latina) possuem vantagens estruturais de certos setores, como commodities ou setores globais, nos quais a importância da distância psicológica é menor em face às transações econômicas (CYRINO; BARCELLOS; TANURE, 2010).

Alguns autores identificaram aspectos motivacionais e estratégicos, que resultaram nas funções que o empreendedor desempenha (GALDINO; COSTA, 2015; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010), como aproveitar as oportunidades e a criatividade; e questões baseadas no ambiente externo da empresa (DAL-SOTO; ALVES; BULE, 2013; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010; SOARES; RAMOS, 2009; GALDINO; COSTA, 2015). Referente aos determinantes estratégicos, são definidos como emergentes, e a interferência de como os executivos comandam e aprimoram as estratégias internacionais (GALDINO; COSTA, 2015).

Outros estudos apontaram a relevância da orientação internacional dos empreendedores que influencia diretamente no processo de internacionalização com o network (RAMOS; ALPERSTEDT, 2010; SEIFRIZ; GONDIM; PEREIRA, 2014).

Outro fator de sucesso no processo de internacionalização é a concentração de estratégias exclusivamente na produção e comercialização no mercado nacional, fazendo com que seus esforços de venda ficassem concentrados nos distribuidores internacionais. Os estudos mostraram que as empresas através de joint-ventures e subsidiária de produção passaram por estágios de maior comprometimento com o mercado externo, avançando gradualmente na atividade exportadora (DAL-SOTO; ALVES; BULE, 2013; RAMOS; ALPERSTEDT, 2010).

Entre os variados fatores de insucesso, que mostram que as companhias se desempenham mal com a relação aos níveis de exportações de seus produtos e serviços, destaca-se o pensamento de que o mercado nacional já oferece desafios e oportunidades o suficiente (BURZYNSKI; GRAEMI; BALBINOT, 2010).

Por fim, Mohr e Shoobridge (2011) observaram que uma série de mecanismos conecta uma equipe de trabalho com maior diversidade étnica ao aumento da internacionalização das pequenas e médias empresas, onde essas equipes podem ajudar a lidar melhor com os desafios encontrados na internacionalização e melhor aproveitar as oportunidades oferecidas pela economia globalizada.

O Quadro 2 ilustra a análise geral descrita nos parágrafos anteriores.

<b>Autores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
Dal-Soto, Alves e Bule (2013)	x					
Freitas, Rupolo e Oliveira (2014)	x					
Ramos e Alperstedt (2010)	x					
Soares e Ramos (2009)	x					
Galdino e Costa (2015)		x				
Seifriz, Gondim e Pereira (2014)		x				
Mohr e Shoobridge (2011)		x				
Cyrino, Barcellos e Tanure (2010)			x			
1) Análise do processo de internacionalização de empresas brasileiras sob à ótica comportamentalista; 2) Compreender como os aspectos subjetivos dos empreendedores/gestores afetam ou influenciam a decisão da internacionalização; 3) Verificar trajetórias de internacionalização que escolhem por entrar primeiramente em países que são geograficamente e psicologicamente mais próximos do país de origem, para somente depois entrar nos mais distantes.						

QUADRO 2: Análise geral dos artigos relacionados ao tema A. Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.2 O uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica

Dentre os estudos usados para este artigo, alguns se destacaram por trazer aplicações dos principais modelos teóricos que englobam pressupostos da Escola Nórdica. Alguns autores buscaram analisar as aderências das teorias no processo de internacionalização (BRUNHARA, 2013; ALONSO et. al., 2010; ROVAI; PISCOPO; MACCARI, 2013). Já outros autores buscaram analisar as mudanças no perfil do exportador e as consequências para processo de internacionalização (NUNES; RUSCHEL, 2014).

Alguns artigos tinham como foco investigar o desenvolvimento da abordagem comportamental do processo de internacionalização de redes de relacionamentos (ZANCA et. al., 2014; SYDOW et. al., 2010). Já Gummesson e Grönroos (2012) trouxeram um relato reflexivo do surgimento de uma nova teoria de marketing vista através da Escola Nórdica.

Oliveira (2011), trouxe uma discussão sobre o desenvolvimento de pessoas para uma gestão estratégica nos processos de internacionalização, com foco no desenvolvimento de competências necessárias a formação de um *mindset* global nos gestores e para a gestão de mobilidade internacional de executivos feita pelas empresas brasileiras. Também com foco em desenvolvimento de gestores, Elosgea et. al. (2018) analisou a relação entre a sucessão de CEO e os processos de internacionalização de empresas alemãs, representados pelo grau de internacionalização, crescimento e ritmo de internacionalização.

Os resultados indicaram que o processo de internacionalização pode ser compreendido por diferentes óticas. No estudo de Brunhara (2013), a empresa estudada obteve crescimento gradual das entradas em mercados com distância psíquica próxima ao mercado do país de origem. Entretanto, para o autor, apesar da entrada no México seguir os modelos de experiências de internacionalização adquiridas e de forma gradual, a aquisição ocorreu por meio de interesses mercadológicos. O *know-how* e a inteligência competitiva na internacionalização são fatores que tem proporcionado as empresas maior visão de como enfrentar as ameaças e as oportunidades de um país (BRUNHARA, 2013; ALONSO et. al., 2010).

Nunes e Ruschel (2014) identificou o aumento da concorrência internacional como resultado nas mudanças do perfil exportador calçadista. Os autores enfatizaram a capacidade de aprendizagem e adaptação das empresas para se tornar forte e se sustentar no mercado. Já Zanca et. al. (2014), destacou que houve orientação estratégica voltada ao desenvolvimento de mercado externo para os vinhos finos brasileiros. Também ocorreu o estabelecimento da presença física nos principais mercados consumidores de vinhos finos e espumantes globais, resultando na necessidade de descentralização de algumas das atividades de gestão de relacionamentos estabelecidos por meio das organizações participantes.

Já Rovai, Piscopo e Maccari (2013) identificaram a predominância de estratégias de busca de mercado e de eficiência, curva de aprendizado mais sofisticada, cultura corporativa mais globalizada, conhecimentos de logística mais eficientes, maior integração de marketing, mais flexibilidade e adaptabilidade em contabilidade e impostos. Mais espaço para incorporar novas tecnologias através de parcerias e joint ventures.

Quanto aos estudos voltados para o desenvolvimento de gestores internacionais, destaca-se que nem todos os executivos tiveram preparação para atuar no exterior e que como característica cultural brasileira muitos expatriados acreditam que serão bem sucedidos pelo fato de possuírem flexibilidade. Foram pontuados aspectos positivos e de reconhecimento pelo trabalho realizado fora do país. Também foi demonstrado que quanto maior o cargo mais é a preparação da empresa ao seu envolvido no processo de expatriação (OLIVEIRA, 2011). Para Elosgea et. al. (2018) a relação entre a sucessão de CEO e os processos de internacionalização mostram um impacto na forma de U invertido, significando nenhum impacto sobre o crescimento do grau de internacionalização, e um positivo (negativo) efeito monotônico no ritmo de internacionalização.

Vale salientar, a importância dos relacionamentos corporativos em geral e das redes de relacionamento inter-organizacionais, em particular para empresas entrando no mercado estrangeiro (SYDOW et. al., 2010). Por fim, Gummesson e Grönroos (2012) relata as contribuições acadêmicas da Escola Nórdica que colaboraram internacionalmente,

evidenciando que o relacionamento de marketing é uma rede muitos-para-muitos de marketing que melhor representa a realidade dos serviços.

O Quadro 3 ilustra a análise geral descrita nos parágrafos anteriores.

<b>Autores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Brunhara (2013)	x			
Alonso et. al. (2010)	x			
Rovai, Piscopo e Maccari (2013)	x			
Nunes e Ruschel (2014)		x		
Zanca et. al. (2014)			x	
Sydow et. al. (2010)			x	
Elosgea et. al. (2018)				x
Oliveira (2011)				x
1) Analisar as aderências das teorias no processo de internacionalização; 2) Analisar as mudanças no perfil do exportador e as consequências para processo de internacionalização 3) Investigar o desenvolvimento da abordagem comportamental do processo de internacionalização de redes de relacionamentos; 4) Estudos voltados para o desenvolvimento de gestores internacionais;				

QUADRO 3: Análise geral dos artigos relacionados ao tema B. Fonte: Elaborado pelos autores

### 3.3 Revisão de estudos acadêmicos sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo

A revisão sistemática ou revisão bibliográfica é de significativa importância, uma vez que possibilita uma visão geral dos estudos acadêmicos sobre um determinado assunto em período específico.

Fleury e Fleury (2009), por meio de revisão de literatura buscou analisar a internacionalização de novas multinacionais de países emergentes, com foco no papel da manufatura no processo de internacionalização de empresas. Os resultados revelaram que o grupo de *late-movers* brasileiros não engloba apenas empresas de manufatura pura, mas também uma considerável proporção de empresas que competem no mercado doméstico com base no seu sistema de integração. A manufatura é a maior prioridade no lançamento do processo de internacionalização dos *late-movers*, pois deve fornecer vantagem e alavancagem, mas passa a ter um caráter de suporte a partir do momento em que o estágio de entrada é finalizado.

Zhang, Toppinen e Uusivuori (2014) tentou identificar lacunas de pesquisa e formular propostas para pesquisas futuras sobre o processo de internacionalização na indústria de produtos florestais. Baseado na revisão da literatura, argumentam que futuros estudos de internacionalização relacionados à indústria de produtos florestais deveriam ser mais focados no papel da cultura corporativa, na importância da capacidade gerencial, na construção multidimensional de sustentabilidade e conduzindo análises com escopo geográfico mais amplo.

Por fim, Johnsen, Mikkelsen e Paulraj (2016), a partir da revisão de 27 periódicos de renome internacional, avaliaram o caráter e a importância das contribuições nórdicas para a gestão de compras e suprimentos. Seus resultados apontaram que as estratégias de gestão de compras e suprimentos e diversos problemas organizacionais, como relacionamento entre comprador e

fornecedor, são os temas mais discutidos. Quanto aos métodos de pesquisa, pesquisadores nórdicos preferem métodos empíricos orientados qualitativamente. Em particular, a Noruega é bastante orientada a pesquisa quantitativa, mais do que os outros países nórdicos. Em comparação, pesquisadores suíços e dinamarqueses se baseiam em pesquisa qualitativa, geralmente baseadas em estudo de casos. Os resultados mostram que uma parcela pequena das pesquisas nórdicas em PSM (gestão de compras e suprimentos) são focadas em problemas inter-organizacionais, mas a análise das pesquisas em PSM indicam um caráter distintivo. Existem estudos que abordam diferentes *frameworks* teóricos assim como métodos empíricos.

O Quadro 4 ilustra a análise geral descrita nos parágrafos anteriores.

<b>Autores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Fleury e Fleury (2009)	x		
Zhang, Toppinen e Uusivuori (2014)		x	
Johnsen, Mikkelsen e Paulraj (2016)			x
1) Analisar a internacionalização de novas multinacionais de países emergentes, com foco no papel da manufatura no processo de internacionalização de empresas; 2) Identificar lacunas de pesquisa e formular propostas para pesquisas futuras sobre o processo de internacionalização; 3) Avaliou o caráter e a importância das contribuições nórdicas para a gestão de compras e suprimentos.			

QUADRO 4: Análise geral dos artigos relacionados ao tema C. Fonte: Elaborado pelos autores

#### 4. Conclusões

O presente artigo utilizou o método de revisão sistemática para avaliar a produção bibliográfica sobre Escola Nórdica publicada na base de dados Periódicos Capes entre 2008 e 2018. Foi possível realizar uma pesquisa teórica com maior rigor metodológico e assim, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado.

Diante dos 21 artigos selecionados, foi possível agrupar os estudos nos seguintes temas: A) A Escola Nórdica e a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização; B) O uso de modelos teóricos que englobem pressupostos da Escola Nórdica; C) Revisão de literatura sobre os processos de internacionalização que consideram a Escola Nórdica entre os temas de estudo.

É importante destacar que nos últimos anos os estudos referentes ao tema vêm se reduzindo drasticamente, o que carece de investigação. Ao mesmo tempo, a maior parte dos estudos encontrados na pesquisa foram realizados no Brasil o que representa um grande interesse dos pesquisadores brasileiros sobre o tema em questão. Destaca-se também o fato que grande parte dos artigos analisados levaram como tema a abordagem comportamental como instrumento para a compreensão do processo de internacionalização e o uso de modelos teóricos baseados na Escola Nórdica. Assim entende-se que os estudiosos possuem fortes crenças que os pressupostos defendidos pela Escola Nórdica podem ser considerados ótimas ferramentas e base de análise para o auxílio nos estudos em Internacionalização.

A Escola Nórdica trouxe significativas contribuições para a compreensão do processo de internacionalização realizado pelas empresas. O papel do empreendedor e das pessoas envolvidas é crucial para o sucesso de um projeto internacional. Desta forma, a partir dos modelos baseados nos pressupostos da Escola Nórdica, passou-se a enfatizar a necessidade de se ter confiança nos processos organizacionais, pois não se trata somente de realizar análises com base nos fatores econômicos, mas também de análises por meio do comportamento organizacional. As organizações globais, passam a ser entendidas pelos seus processos de aprendizagem cumulativos e pelo sua complexa estrutura de recursos, competências e influências.

### Referências

- ALONSO, C. M. A. et al. O processo de internacionalização das operações de venda de produtos de uma indústria de louças sanitárias. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.2, n.2, p. 162-185, jul/dez. 2010.
- BARRETO, A. ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (org). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 29.
- BRUNHARA, A. J. O processo de internacionalização da TOTVS: estudo de caso da aquisição da mexicana SIPROS e as aderências às teorias à luz do modelo de Whitelock (2002). **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 2, 2013, p. 99-112.
- BURZYNSKI, O. R.; GRAEML, A. R.; BALBINOT, Z. The internationalization of the software market: opportunities and challenges for brazilian companies. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 7, n. 3, 2010, p. 499 – 516.
- COSTA, L. F. L. G. et. al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: conceito e evolução teórica. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE ESPITEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 5, Florianópolis, 2015. **Anais...** Florianópolis: mar. 2015, p. 1 – 8.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. International trajectories of brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, 2010, p. 358 – 376.
- DAL-SOTO, F.; ALVES, J. N.; BULE, A. E. Análise do processo de internacionalização da IBQ BRITANITE sob a ótica da abordagem comportamental. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 8, n. 3, 2013, p. 81-102.
- ELOSGEA, C. et. al. CEO succession and firms' internationalization processes: insights from German companies. **International Business Review**, v. 27, 2018, p. 367 – 379.
- FLEURY, A. FLEURY, M. T. L. Understanding the strategies of late-movers in International Manufacturing. **International Journal Production Economics**, v. 122, 2009, p. 340 – 350.
- FREITAS, E. M.; RUPOLO, M.; OLIVEIRA, B. R. B. Processo de internacionalização de uma empresa do Vale do São Francisco: influência dos agentes externos e das escolhas gerenciais. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 9, n. 1, jan./abr. 2014, p. 40-60.
- FUCHS, S.C.; PAIM, B. S. Revisão sistemática de estudos organizacionais com meta análise. **Revista HPCA, Porto Alegre**, v. 30, n. 3, p. 294-301. 2010.
- GALDINO, C. B.; COSTA, L. F. L. G. Internacionalização de empresas exportadoras: aspectos motivacionais e estratégicos. **HOLOS**, v. 6, jul/nov. 2015.
- GUMMESSON, E.; GRÖNROOS, C. The emergence of the new servisse marketing: Nordic School perspectives. **Journal of Service Management**, v. 23, n. 4, 2012, p. 479-497.
- HILAL A.; HEMAIS C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003, p. 109-124.

- JOHNSEN, T. E.; MIKKELSEN, O. S.; PAULRAJ, A. The character and significance of Nordic purchasing and supply management research: a systematic review of the literature. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 22, 2016, p. 41 – 52.
- MOHR, A.; SHOOBRIDGE, G. E. The role of multi-ethnic workforces in the internationalisation of SMEs. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 18, n. 4, 2011, p. 748 – 763.
- NUNES, M. P.; RUSCHEL, F. S. Internacionalização de empresas: análise da mudança do perfil exportador das empresas calçadistas gaúchas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Nova Hamburgo, v. 11, n. 1, jan. 2014, p. 129-144.
- OLIVEIRA, H. M. Internacionalização de empresas brasileiras: desenvolvimento de gestores como fator essencial para a estratégia de negócios. **Future Studies Research Journal**. São Paulo, v.3, n.1, jan/jul. 2011, p. 111-139.
- RAMOS, W.; ALPERSTEDT, G. O processo de internacionalização de uma empresa de software para moda: da incubadora ao investimento direto no exterior. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 5, n. 2, jul./dez. 2010, p. 66-90.
- ROVAI, R.; PISCOPO, M. R.; MACCARI, E. A. Innovation in the strategies of internationalization of brazilian multinationals: evolution of the cultural national dimensions: a study case of the meat processing sector. **International Journal of innovation**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./dec. 2013, p. 62-81.
- SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira Fisioterapia**, São Carlos, v. 11, n. 1, jan./fev. 2007, p. 83-89.
- SEIFRIZ, M. A.; GONDIM, S. M. G.; PEREIRA, M. E. Internationalization and networks in Small and Medium – Sized Enterprises: the role of ethnic ties. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 16, n. 50, jan./mar. 2014, p. 5-24.
- SOARES, M. C.; RAMOS, H. R. Estratégias de novos empreendimentos internacionais no setor sucro-alcooleiro: o caso da empresa ETH Bioenergia. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, v. 2, n. 2, jul./dez. 2010, p. 162 – 185.
- SYDOW, J. et. al. Foreign market entry as network entry: a relational – structuration perspective on internationalization in television content production. **Scandinavian Journal Of Management**, v. 26, 2010, p. 13 – 24.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a methodology for developing evidence-informed man-agement knowledge by means of systematic review. **British Journal of Management**, London, v. 14, p. 207-222, 2003.
- ZANCA, C. et. al. Uma análise do projeto setorial integrado *Wines of Brasil* como estratégia de internacionalização do setor vitinícola. **Revista Eletrônica de Administração**, n. 3, ed. 79, set./dez. 2014, p. 193 – 822.
- ZHANG, Y.; TOPPINEN, A.; UUSIVUORI, J. Internationalization of the forest products industry: a synthesis of literature and implications for future research. **Forest Policy and Economics**, v. 38, 2014, p. 8 – 16.