



RAC - Revista de Administração
Contemporânea

ISSN: 1415-6555
rac@anpad.org.br

Associação Nacional de Pós-Graduação e
Pesquisa em Administração
Brasil

Hilal, Adriana; Hemais, Carlos A.

O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas
brasileiras

RAC - Revista de Administração Contemporânea, vol. 7, núm. 1, janeiro-março, 2003, pp. 109-124
Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84070106>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nôrdica: Evidências Empíricas em Empresas Brasileiras

Adriana Hilal
Carlos A. Hemais

RESUMO

Com base no referencial teórico gerado pela Escola Nôrdica de Negócios Internacionais, foram desenvolvidas pesquisas sobre o processo de internacionalização de algumas firmas brasileiras, a procura de pontos de convergência entre os modos suecos e brasileiros de expansão das firmas além-fronteiras. O presente artigo analisa as principais idéias daquela escola e apresenta evidências empíricas extraídas de pesquisas sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras, que confirmam os principais pontos advogados pela escola.

Palavras-chaves: modelo de Uppsala de internacionalização de empresas; escola nôrdica de negócios internacionais; internacionalização de empresas brasileiras.

ABSTRACT

Based on the theoretical background generated by the Nordic School of International Business, research on the process of internationalization of the Brazilian firms has been developed, looking for points of convergence between the Swedish and the Brazilian modes of expansion of the firms beyond the borders. The present paper analyses the main ideas of that school, as well as to present empirical evidences extracted from research on the internationalization process of the Brazilian firm, confirming its main points.

Key words: Uppsala internationalization model; nordic school of international business; internationalization of Brazilian firms.

INTRODUÇÃO

Em meados da década de 70, começou a ser publicada uma série de trabalhos da Universidade de Uppsala, relatando a forma como as empresas suecas internacionalizavam seus negócios. Esses trabalhos, ao examinarem o processo sueco de internacionalização, levantaram pontos importantes, que serviram para caracterizar o fenômeno e se tornaram os fundamentos do que viria a ser, mais tarde, a Escola Nôrdica de Negócios Internacionais, que sucedeu a Escola de Uppsala, lidou com as principais controvérsias daquela escola e ampliou suas linhas de pesquisa.

O impacto mais importante causado pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

A partir da visão daqueles pesquisadores, a firma internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.

Com base no referencial teórico gerado pela Escola de Uppsala, pesquisas têm sido desenvolvidas, examinando o processo de internacionalização da empresa brasileira e buscando pontos de convergência entre os modos sueco e brasileiro de expandir as empresas além-fronteiras.

O presente trabalho tem o objetivo analisar as principais idéias defendidas pela Escola de Uppsala e sua sucessora, a Escola Nôrdica de Negócios Internacionais, seu processo evolutivo e a forma como são abordados assuntos como organizações informais, *networks* pessoais e estrutura de poder. O estudo também apresenta evidências empíricas extraídas de pesquisas sobre o processo de internacionalização da empresa brasileira, confirmando os principais pontos adovogados pelas escolas em exame.

O MODELO TRADICIONAL DA ESCOLA NÓRDICA

Na década de 70, pesquisadores da Universidade de Uppsala (Hörnell, Vahlne e Wiedersheim-Paul, 1973; Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974; Johanson e Vahlne, 1977, 1990) focalizaram seu interesse no processo de internacionalização

de firmas suecas manufatureiras e desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. A pesquisa foi amplamente influenciada pelos trabalhos sobre a teoria da firma de Cyert e March (1963), de Aharoni (1966) e de Penrose (1995).

Um dos pressupostos subjacentes da escola é que a internacionalização da firma, seja por meio de exportações, seja por meio de investimentos diretos (FDI), é uma consequência do seu crescimento (Carlson, 1975). Quando o mercado doméstico está saturado e, consequentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, deve-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes. Se a expansão vertical é descartada como sendo muito incerta ou não lucrativa, o caminho a seguir é, normalmente, a expansão geográfica. Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como uma seqüência de passos de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros.

Um dos mais importantes documentos gerados pela escola foi a pesquisa de Johanson e Vahlne (1977, 1990), na qual eles advogavam que o processo de internacionalização se dava de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto por meio de uma seqüência de modos de operação, como por meio de uma seqüência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos.

A seqüência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação direta, quando se tem a oportunidade de adquirir conhecimentos sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir do aumento desses conhecimentos e da melhoria dos canais de informação, podendo a firma chegar a um alto envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro. A seqüência na seleção de mercados abrange a entrada sucessiva em mercados cada vez mais psiquicamente distantes, à medida que a firma ganha experiência de operações estrangeiras.

Segundo a escola, a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância. Supõe-se que as firmas têm melhor conhecimento de seus ambientes mais imediatos. Assim elas procuram alternativas em que possam se sentir o menos **estrangeiras** possível.

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação, conjuntamente, contribue para aumentar a incerteza. Uma unidade de negócios dentro das fronteiras do país de origem, mas a uma distância considerável da matriz, também gera incerteza. No entanto se a mesma operação tiver de ser empreendida na mesma distância geográfica, mas em um país estrangeiro, a incerteza será ainda maior. Os pesquisadores de Uppsala presupõem que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza.

A partir dos pressupostos ora mencionados, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, notaram que as firmas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam as suas atividades em outros países com as suas próprias unidades de vendas ou por meio de subsidiárias. O investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local.

O questionamento básico dos pesquisadores era se esse padrão poderia ser um efeito da incerteza percebida. O primeiro passo para o teste de hipóteses foi dado por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973). Eles tentaram identificar fatores que influenciavam a distância psíquica entre Suécia e outros países. A distância psíquica foi definida como a soma dos fatores que interferiam no fluxo de informação entre países. Eles concluíram que a distância psíquica entre a Suécia e um mercado estrangeiro determinado era influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro (Carlson, 1975).

Obras subsequentes (Nordström e Vahlne, 1985; Nordström, 1991) introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização da firma; elas constataram que o modelo não deve ser aplicado a firmas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fa-

tores superariam a distância psíquica como a principal justificativa para esse processo de internacionalização. Este argumento é consistente com o pensamento de Johanson e Mattson (1988), que afirmam ser o modelo de internacionalização menos eficiente quando existe uma situação na qual mercado e firma são altamente internacionalizados.

A internacionalização gradual não parecia ser um fenômeno exclusivamente sueco. Vários estudos (Bilkey e Tesar [1977], Bilkey [1978], Cavusgil [1980, 1984], Hook e Czinkota [1988], entre outros) confirmaram os achados dos pesquisadores de Uppsala.

Entretanto os pesquisadores de Uppsala nunca afirmaram que a teoria evolucionista explica todas as expansões de cada firma ou as seqüências de entrada em um mesmo mercado, uma vez que características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exerciam forte influência sobre o fenômeno. O processo evolucionário defendido pela escola, porém, parecia ser o mais típico entre as empresas (Johanson e Wiedersheim-Paul, 1974).

O PROCESSO EVOLUTIVO DA ESCOLA NÓRDICA - *NETWORKS*

A questão das redes de relacionamentos (*networks*) é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola Nórdica. Seus seguidores têm desempenhado papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focalizando os relacionamentos existentes entre firmas e mercados industriais. Nesse sentido, Johanson e Mattsson (1988) afirmam que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas, criam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada, que poderão ser bem diferentes do que é previsto pelo modelo tradicional de Uppsala; porém isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamentos nos novos mercados a serem servidos. Assim os relacionamentos, tanto estritamente de negócios (Johanson e Sharma, 1987) quanto pessoais (Lindqvist, 1991), podem ser usados como pontes para a entrada em outras *networks*.

Johanson e Vahlne (1992) explicaram que as interações entre atores, mais do que o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas da *network*. Para Björkman e Forsgren (2000) a teoria das *networks*, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, se concentra nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relaciona-

mentos de negócios. Do ponto de vista das *networks*, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores. Com essa teoria entende-se melhor quais são os fatores decisivos subjacentes ao processo de internacionalização da firma. Ao mesmo tempo, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. Assim a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (Andersson e Johanson, 1997).

QUESTÕES CONTROVERSAS NA ÓTICA DA ESCOLA NÓRDICA

O Paradoxo da Distância Psíquica

De acordo com Nordstrom e Vahlne (1992), o construto distância psíquica se baseia, em parte, nas dimensões culturais de Hofstede (1980). Por causa disso, as vezes os termos distância psíquica e distância cultural são usados indiscriminadamente como sinônimos, embora o primeiro seja um pouco mais amplo, uma vez que inclui um componente de preocupação com as dificuldades inerentes aos negócios, ausente no conceito puro de distância cultural. Adicionalmente, há uma característica básica muitas vezes esquecida: o nível de agregação com que se trabalha. Especificamente, tanto Hofstede (1980) quanto Nordstrom e Vahlne (1992) trabalham com um nível de agregação muito alto. Os resultados obtidos em nível nacional, bem como as generalizações feitas a partir daí, em geral omitem as diferenças existentes entre regiões e entre setores industriais, bem como as diferenças entre indivíduos, especialmente no que se refere à acumulação de experiência.

A Escola de Uppsala definiu o construto distância psíquica como a soma dos fatores que interferem no fluxo de informação entre países. Dentro de uma visão mais ampla, a Escola Nórdica advoga a noção de que a distância psíquica está relacionada à percepção e, como tal, é uma noção subjetiva, englobando níveis variados de ansiedade e incerteza. Não se deve confundir ansiedade (que não tem objeto e é difusa), com medo (que é relacionado a um objeto), nem com risco (que pode ser mensurado em percentagens). Na visão da Escola de Uppsala, o construto distância psíquica leva as firmas a selecionarem os mercados de entrada em ordem crescente da distância percebida, o que pode ou não coincidir com distância geográfica.

De acordo com O'Grady e Lane (1996), uma desvantagem da Escola de Uppsala é que ela não considera como a percepção de distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados, em nível de decisão individual. Para esses autores, o estudo da percepção das similaridades e/ou das diferenças é fundamental para o entendimento dos fatores que influenciam o processo decisório dos executivos. Nessa linha de raciocínio, a percepção do indivíduo pode ser afetada por diversos fatores, tais como bagagem de experiência, antecedentes familiares, idiomas que fala, tempo de permanência no exterior, entre outros; esses fatores vão influenciar o construto de distância psíquica no momento da tomada de decisão.

De acordo com a Escola Nórdica, em nível individual, os decisores têm que lidar com os seguintes fatores:

- . influência das *networks* como redutoras do sentimento de ansiedade;
- . realidade das percepções assimétricas, que fazem com que a distância psíquica de A para B possa não ser igual que a de B para A;
- . paradoxo de distância psíquica, que pode fazer com que a percepção de baixos níveis de ansiedade ou de maior similaridade, como alguns autores preferem, funcione como uma barreira à percepção de diferenças talvez não tão evidentes, mas nem por isso menos relevantes.

Para O'Grady e Lane (1996) o paradoxo da distância psíquica faz com que a percepção de aparente similaridade possa levar à aceitação de estereótipos de familiaridade e proximidade, e isso acaba resultando em níveis de desempenho indesejados ou diretamente no fracasso das operações. Portanto é importante salientar que a percepção de pequena distância psíquica é normalmente independente do sucesso ou fracasso das operações.

Nordstrom e Vahlne (1992) mencionam que os obstáculos apontados podem ser superados por meio de um processo de aprendizagem e de conscientização das limitações inerentes às percepções individuais. De acordo com os autores, essa é uma forma de diminuir a distância psíquica e, ao mesmo tempo, de eliminar a visão simplista de que as similaridades são automaticamente mais fáceis de se aprender e de se gerenciar do que as diferenças.

Em resumo, de acordo com a literatura a distância psíquica percebida pelo executivo afeta a sua análise de variáveis como barreiras a exportação, risco das operações, avaliação do potencial do mercado, confiança na possibilidade de sucesso, formação de *networks* sociais e políticas, entre outras.

A Expansão Internacional como Processo Descontínuo e *Ad-hoc*

De acordo com a Escola de Uppsala, as firmas se expandem para o exterior por meio de uma série de investimentos graduais e incrementais, à medida que ganham experiência no novo mercado que escolheram para atuar. Entretanto, conforme a Escola Nórdica, o processo de internacionalização é descontínuo, ao invés de incremental (Pedersen e Shaver, 2000). Os autores baseiam o seu posicionamento nas teorias sobre investimento direto no exterior.

Essas teorias de investimento direto consideram que, em um primeiro momento, as firmas enfrentam desvantagens nos mercados estrangeiros, quando concorrem com firmas locais, por uma variedade de motivos, tais como: diferenças de idioma, economia política, leis, ambiente de negócios, discriminação por parte do governo local, flutuações na taxa de câmbio etc. (Hymer, 1976). Assim os investidores estrangeiros devem encontrar formas de superar essas barreiras, de modo a poderem competir com sucesso no novo mercado. A combinação dessas forças pode criar um ambiente operacional que seja muito diferente, até mesmo entre países que aparentemente sejam similares.

De acordo com Caves (1971), os custos que as organizações devem incorrer para lidar com essas dificuldades são, na sua maior parte, fixos. Por exemplo, as firmas que se expandem internacionalmente devem implementar vários sistemas de gestão formal e informal, de modo a gerenciar o negócio (Bartlett e Ghoshal, 1989). De maneira similar, as firmas que se internacionalizam devem também mudar a estrutura mental dos seus executivos (Perlmutter, 1969). Tais mudanças nos sistemas gerenciais e nas mentes são necessárias, independentemente do país estrangeiro em que a firma pretenda entrar. Entretanto, uma vez que a firma efetue tais mudanças, não terá mais que incorrer em custos semelhantes, caso decida estender suas operações internacionais para outros países. Portanto os custos das operações internacionais são constituídos, basicamente, de um grande componente fixo (Pedersen e Shaver, 2000).

A existência dos custos fixos das operações internacionais leva a um processo de internacionalização descontínuo e *ad-hoc*. As atividades de expansão internacional são, em grande parte, limitadas pela taxa ou velocidade em que a firma pode gerir o aumento de suas operações internacionais, e pelo tempo que ela leva para superar as desvantagens de informação em cada mercado estrangeiro (Penrose, 1995; Pedersen e Shaver, 2000). Vale esclarecer que esta abordagem não ignora o fato de que existe diferenças entre mercados, e que firmas devem entendê-las e se adaptarem a elas. Essa abordagem, embora comportamental, não reconhece a influência da distância psíquica como decisor-chave na escolha

dos mercados de entrada e questiona a seqüência de modos de entrada defendidos no modelo original da Escola de Uppsala.

PESQUISAS EM EMPRESAS BRASILEIRAS

Pesquisas sobre o processo de internacionalização da empresa brasileira ainda não são muito numerosas no país. Talvez isso se deva ao fato de que ainda é relativamente recente este fenômeno no cenário brasileiro, especialmente no que se refere à criação de subsidiárias de produção fora das fronteiras nacionais. Uma exceção pode ser observada quanto às exportações de bens e de serviços, onde o país já apresenta moderada tradição.

A seguir são comentadas duas pesquisas recentes desenvolvidas pelo Projeto PRONEX-CNPq/COPPEAD-UFRJ, intitulado Processo de Internacionalização das Empresas Brasileiras, que acompanha o processo de internacionalização de empresas brasileiras a partir do arcabouço teórico defendido pela Escola de Uppsala e pela Escola Nórdica.

Deve-se esclarecer que as duas pesquisas foram os primeiros trabalhos concluídos pelo projeto, em nível de Dissertação de Mestrado. Essas pesquisas utilizaram os temas da distância psíquica e do processo incremental de internacionalização para examinar empresas brasileiras. A metodologia utilizada nas duas pesquisas foi o estudo de casos, que incluiu entrevistas com os principais executivos responsáveis pelo processo de internacionalização; também foram consultadas diversas fontes secundárias, incluindo relatórios, material de propaganda, noticiários de imprensa, entre outras. Um sumário dos resultados das pesquisas se encontra descrito a seguir.

O Estudo de Freire

Freire (2001) pesquisou o processo de internacionalização de uma experiente empresa brasileira no ramo de cosméticos e perfumaria. O modelo tradicional defendido por Johanson e Vahlne (1977, 1990), que advoga que a empresa passa por um processo gradual de envolvimento internacional, à medida que cresce seu nível de conhecimento, foi, em parte, confirmado no estudo da trajetória dessa firma brasileira. Entretanto também as críticas de alguns autores da Escola Nórdica de que, após os primeiros estágios, as empresas podem pular etapas, parecem apropriadas. O salto, no caso, pode estar ligado ao fato de que a internacionalização da firma foi feita por meio de lojas, e de que não existem estágios graduais no estabelecimento de uma franquia.

Também merece destaque na pesquisa o papel exercido pelas *networks* de relacionamentos no processo de internacionalização da empresa. Pode-se inferir que, aliada ao efeito da *network*, a expansão da firma para Portugal foi não somente efeito da pequena distância psíquica, mas também da língua comum e da posição geográfica do país, considerado porta de entrada da Europa.

De acordo com Freire (2001), as características dos dirigentes e sua personalidade parecem exercer forte influência nos destinos da empresa. Aparentemente, quanto mais dispostos estiverem os dirigentes a aceitar riscos, mais as empresas se lançam em novos empreendimentos e novos mercados. A afirmação vai de encontro ao papel fundamental do *entrepreneur*, conforme é visto pela Escola Nórdica.

A pesquisa ainda parece confirmar a visão da Escola Nórdica de que uma empresa não precisa, necessariamente, adquirir um conhecimento experencial em um mercado específico, mas pode se valer da experiência internacional adquirida em outros mercados, bem como de um planejamento estratégico formal. A experiência adquirida em lidar com problemas gerenciais em Portugal, bem como o desenvolvimento de uma nova estrutura interna, tornaram possível à empresa começar a desenvolver um projeto de expansão internacional, que poderia queimar etapas e prescindir do modelo de expansão gradual, instituindo um modelo de busca sistemática e de avaliação de novas oportunidades de investimento.

O Estudo de Veiga

Em seu estudo de casos analisando o modo como três empresas brasileiras escolhem seus mercados e suas formas de comprometimento, Veiga (2001) também examina os paradigmas da distância psíquica e da forma seqüencial de entrada em um mercado externo, aliados à presença das *networks*. As empresas escolhidas por ele foram do ramo de processamento de madeira e de tornos, e todas elas tinham bastante experiência no seu processo de internacionalização.

Uma das empresas estudadas relata que a experiência adquirida no seu processo de internacionalização foi importante para acumular conhecimento sobre o assunto e criar uma cultura empresarial. Essa experiência fez com que a empresa e seus executivos não se sentissem estranhos em qualquer parte do mundo, reduziu a distância psíquica e permitiu a consolidação do *know-how* gerencial.

O papel das *networks* foi fundamental no processo de internacionalização de outra empresa. A abertura de novos mercados sempre foi feita a partir de uma *network* pessoal do corpo executivo da empresa, uma vez que a existência de

um bom contato, ou de um bom agente, era motivo mais do que suficiente para incluir o mercado entre aqueles a serem servidos.

Mercados asiáticos e do Leste Europeu eram vistos como os mais distantes e difíceis de atuar. Assim o uso de distribuidores para os produtos de uma das empresas pareceu ser o caminho natural a ser seguido.

No caso da mesma empresa, a abertura de subsidiárias na Alemanha, nos Estados Unidos, na Argentina e no Uruguai, em detrimento da Itália, país de origem do executivo-decisor, foi motivada por considerações estratégicas de localização. Neste caso, não é confirmada a validade do construto distância psíquica.

Em outra empresa pesquisada, a escolha entre os mercados americano e europeu se deu por uma percepção de distância geográfica, em parte devida ao custo comparativo do frete e ao nível de carga.

Uma das empresas iniciou suas atividades no exterior com escritórios próprios, passando posteriormente a atuar por meio de agentes. O padrão seqüencial, nesse caso, foi invertido: primeiro os escritórios que, normalmente, são estabelecidos em um estágio mais avançado; depois os agentes, que substituíram os escritórios, quando a empresa já havia adquirido boa experiência naqueles mercados e estabelecido uma *network* de relacionamentos pessoais. Estas evidências parecem confirmar a abordagem da Escola Nórdica quanto ao *trade-off* entre conhecimento experencial e custos de internacionalização.

A seqüência de passos no processo de internacionalização de duas das empresas examinadas não sugere uma característica linear. Uma delas mostrou uma ligação muito forte entre internacionalização *inward* e *outward*, enquanto outra exporta para diversos mercados utilizando, indiscriminadamente, agentes locais e filias de distribuição própria. Ao mesmo tempo, ela adquire planta no exterior, fecha fábrica em um país, abre em outro e continua a exportar durante todo o tempo. Nesse sentido as duas empresas confirmam a abordagem da Escola Nórdica, ao delinearem a internacionalização como um processo descontínuo e *ad-hoc*, que também contempla modos de entrada múltiplos.

Existe em duas das empresas um indicativo claro da importância do *entrepreneur* no processo de internacionalização. No dizer de um dirigente de uma das empresas, antes do processo de internacionalização da firma se iniciar, o próprio empreendedor já era internacionalizado. Na outra, quem viajava para criar os escritórios no exterior era o próprio dono da empresa.

CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou, de forma analítica, os principais pontos defendidos pela Escola de Uppsala, que, mais tarde, se expandiu e atualmente é conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Da teoria da internacionalização, vinculada ao processo experencial de aquisição de conhecimento pela firma, aos estudos atuais sobre *network* e sobre o papel do empresário, a escola ainda hoje é considerada uma linha importante de pensamento na vasta literatura existente sobre Negócios Internacionais.

As diferentes abordagens mencionadas têm contribuído para a compreensão dos padrões no processo de crescimento e de desenvolvimento das firmas multinacionais. As pesquisas também deixam claro que o Modelo de Uppsala, apesar das críticas sofridas, ainda pode ser considerado válido em muitos aspectos. Não se pode negar, por exemplo, que conhecimento, experiência, potencial do mercado e estrutura industrial têm influência simultânea no processo de internacionalização.

Em síntese, as pesquisas realizadas no Brasil parecem corroborar os principais pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como os listados a seguir.

- . A nova abordagem e implicações do conceito de distância psíquica, quando tratado em nível individual.
- . A internacionalização tanto como processo às vezes gradual e seqüencial, quanto como processo descontínuo e *ad-hoc*.
- . A influência das *networks* relacionais no processo de internacionalização da empresa.

Finalmente, a Escola Nórdica abre uma nova avenida de pesquisas ao se basear em Penrose (1995), que afirma que as novas formas de organização, os conceitos de *network* e de corporação virtual, somados ao conceito de atividades *core*, os movimentos de concentração industrial e as formas de desinvestimento, permitem observar um tipo de concorrência diferente da tradicional nos chamados mercados livres, o que pode levar à necessidade de elaborar uma nova teoria da firma e uma nova visão do comportamento dos mercados.

Conseqüentemente, pode-se assim compreender melhor casos como o de uma das empresas estudadas por Veiga (2001), que exemplificou com clareza a opção de aumentar seu comprometimento com a atividade internacional, sem que isso, necessariamente, implicasse em aumento dos recursos investidos. A firma optou por novas formas de organização e o aprofundamento da sua atividade internaci-

onal pareceu significar aumento de comprometimento, considerando-se o número de países em que a empresa opera. No entanto, de acordo com o autor, se o fechamento de escritório e a redução da estrutura organizacional da empresa forem levados em conta como indicadores, poder-se-ia concluir, pelo contrário, que a empresa reduziu o seu comprometimento.

Concluindo, a visão da Escola Nórdica nos permite entender com mais clareza a diversidade de evidências empíricas, como as exemplificadas neste trabalho, extraídas de alguns estudos brasileiros sobre internacionalização.

Continuando a análise das principais idéias da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, bem como procurando pontos convergentes entre os processos sueco e brasileiro de internacionalização, estudos futuros sobre o assunto deverão incluir a importância do empreendedor no processo de internacionalização, o comportamento político dos atores de negócios e os múltiplos modos de entrada em um novo mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- | | |
|--|--|
| <p>AHARONI, Y.
The foreign investment division process. Boston: Harvard Business School Press, 1966.</p> <p>ANDERSSON, U.;
JOHANSON, J.
International business enterprise.
In: BJORKMAN; FORSGREN (Eds.). The nature of the international firm: Nordic contributions to international business research. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.</p> | <p>BARTLETT, C.;
GHOSHAL, S.
Managing across borders: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press, 1989.</p> <p>BILKEY, W.
An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. Journal of International Business Studies, v. 9, p. 33-46, 1978.</p> <p>BILKEY, W.;
TESAR, G.
The export behavior of smaller sized Wisconsin manufacturing firms. Journal of International Business Studies, v. 8, p. 93-98, 1977.</p> |
|--|--|

- BJÖRKMAN, I.;
FORSGREN, M.
Nordic international business research: a review of its development. **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.
- CARLSON, S.
How foreign is foreign trade: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.
- CAVES, R.
Industrial corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v. 38, p.1-27, Feb. 1971.
- CAVUSGIL, S.
On the internationalization process of firms. **European Research**, n. 8, Nov. 1980.
- Organizational characteristics associated with export activity. **Journal of Management Studies**, v. 21, p. 3-22, 1984.
- CYERT, R.;
MARCH, J.
A behavioral theory of the firm. New Jersey: Prentice-Hall, 1963.
- FREIRE, C. M.
Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário. Rio de Janeiro, 2001.
- Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- HOFSTEDE, G.
Culture's consequences. London: Sage Publications, 1980.
- HOOK, R.;
CZINKOTA, M.
Export activities and prospects of Hawaiian firms. **International Marketing Review**, v. 5, n. 4, p. 51-57, 1988.
- HÖRNELL, E.;
VAHLNE, J.;
WIEDERSHEIM-PAUL, F.
Exports and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.
- HYMER, S.
The international operations of national firms: a study of FDI. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.;
MATTSSON, L.
Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition.** London: Croom Helm, 1988.

- JOHANSON, J.; SHARMA, D. Technical consultancy in internationalization. **International Marketing Review**, v. 4, p. 20-29, 1987.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v. 8, p. 23-32, 1977.
- The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.
- LINDQVIST, M. **Infant multinationals**: the internationalization of young, technology-based Swedish firms. Stockholm: Stockholm School of Economics Press, 1991.
- NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. **Is the globe shrinking?** Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: INTERNATIONAL TRADE AND FINANCE ASSOCIATION'S ANNUAL CONFERENCE, 1992, Texas. **Proceedings**... Texas: [s.n.], 1992. p. 242-259.
- O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309-317, 1996.
- PEDERSEN, T.; SHAVER, M. **Internationalization revisited**: the big step hypotheses. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 2000.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1995.
- PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational enterprise. **Columbia Journal of World Business Studies**, v. 4, n. 1, p. 9-18, 1969.

VAHLNE, J.;
WIEDERSHEIM-PAUL, F.
Economic distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Export and foreign establishments**. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.

VEIGA, L. A.
Evolução, comprometimento e escolha de mercados na internacionalização de empresas brasileiras: estudo de casos. Rio de Janeiro, 2001. Dissertação (Mestrado em Administração) – Instituto de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.