

Área Temática: Internacionalização

Título: O Processo de Internacionalização de Empresas sob uma Ótica Contextualista: um Estudo de Caso na Cerâmica Portobello S/A

AUTORES

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

Universidade do Vale do Itajaí
everton@univali.br

JULIO CESAR SCHMITT NETO

Universidade do Vale do Itajaí
profjulio@terra.com.br

Resumo: A principal motivação para a realização deste trabalho foi de proporcionar uma contribuição científica para a área de gestão de negócios internacionais, no sentido de promover a realização de uma pesquisa sobre internacionalização de empresas com uma perspectiva diacrônica, compreendendo a preocupação com a evolução do fenômeno ao longo do tempo. Nesse sentido, o presente trabalho objetivou analisar, sob uma ótica contextualista, o processo de internacionalização de uma empresa produtora e exportadora brasileira. Selecionou-se a Cerâmica Portobello S/A como objeto deste estudo de caso. A metodologia utilizada na pesquisa foi qualitativa, de caráter descritivo, sendo um estudo de caso simples, longitudinal. Identificou-se, com base no modelo Kraus (2000), as fases do processo de internacionalização da empresa, sendo revelado que, apesar de pouco provável, a empresa pulou a primeira fase. Foram verificados ainda os fatores contextuais que motivaram as mudanças de fase, tanto no contexto interno quanto externo, e as dificuldades enfrentadas pela empresa em cada uma das fases. Os dados revelaram uma forte interferência do governo na maioria das fases do processo de internacionalização. Sugere-se uma ampliação do modelo Kraus, no sentido de contemplar a evolução do comprometimento das atividades internacionais no que se refere ao investimento direto no exterior.

Abstract: The main motivation to accomplish this paper was the idea of proffering a scientific contribution to the international business management area, in order to promote the construction of a research about the internalization of enterprises with a diachronic perspective, including the concern about the evolution of this phenomenon throughout the years. In this direction, the present paper aimed to analyze, considering the context, the internationalization process of a Brazilian company. Portobello S/A was chosen as object of this case study. The methodology used was qualitative, of describe character, being a simple study case, longitudinal. It was possible to identify, based on the Kraus model (2000), the internalization process stages of the enterprise, revealing that, despite less probable, the company skipped the first stage. Further was verified the contextual factors which motivated this stage switch, not only the internal, but also the external context, and yet the difficulties faced by the company in each one of the stages. This data revealed a strong interference of the government in the majority of the internalization process stages. It is suggested to outstretch the Kraus model, in the sense of contemplate the growth of commitment of international activities that refers to direct foreign investment.

Palavras-chave: internacionalização, análise contextualista, desencadeadores de mudança.

1. Introdução

A internacionalização de empresas é uma área de pesquisa acadêmica que apresenta significativa expansão nas últimas décadas, o que pode ser comprovado pelas publicações e anais de congressos e periódicos da área de administração. Seguramente tal fenômeno reflete o envolvimento crescente das organizações em mercados internacionais (MACHADO-DASILVA; SEIFERT JR., 2004).

No entanto, três aspectos merecem ser destacados quando se trata de pesquisa em internacionalização de empresas no Brasil. Primeiramente, verifica-se que boa parte das pesquisas brasileiras se concentra na análise das exportações, em detrimento do processo de internacionalização como um todo. Existe uma “escassez de estudos sobre empresas produtoras exportadoras e do processo de internacionalização” (KRAUS, 2000, p. 15). Em segundo lugar percebe-se que uma limitação, em termos metodológicos, de grande parte das pesquisas sobre internacionalização de empresas é a utilização de uma perspectiva sincrônica, sem preocupação com a evolução do fenômeno no tempo (KRAUS, 2000; SULLIVAN, 1994; ERIKSSON et al., 1997). Pettigrew (1992) explica que o entendimento dos fenômenos organizacionais não pode ser construído a partir de uma análise a-histórica, a-contextual, e a-processual, como boa parte da pesquisa em administração costuma fazer.

O terceiro aspecto a ser considerado é a freqüente utilização de modelos teóricos importados para a análise da internacionalização de empresas brasileiras. Alguns estudos já revelaram as limitações dos modelos importados na explicação da realidade brasileira (KRAUS, 2000, ROCHA; VEIGA, 2001).

Nesse contexto, este artigo tem como objetivo apresentar um estudo de caso realizado em uma empresa produtora exportadora brasileira, do setor de revestimentos cerâmicos, no qual utilizou-se de um construto metodológico que: a) contempla todo o processo e não somente o desenvolvimento de exportações; b) se preocupa com os aspectos históricos e contextuais, conferindo uma visão diacrônica do processo de internacionalização; e c) utiliza um modelo teórico construído com o intuito de explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Inicialmente procede-se uma revisão sobre a internacionalização de empresas e as principais correntes teóricas que se dedicam ao seu estudo. Em seguida, apresenta-se o modelo teórico que será utilizado na proposta no sentido de proporcionar a descrição do processo de internacionalização, bem como algumas considerações sobre a mudança estratégica neste processo. A seção posterior se dedica a descrever a metodologia empregada na realização da pesquisa. Isto feito apresenta-se o caso estudado e, finalmente, são apresentadas as considerações finais e as sugestões para estudos futuros.

2. Internacionalização de empresas

A internacionalização pode ser entendida, segundo Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004), como o conjunto de respostas estratégicas que promove o envolvimento em negócios internacionais. Para Kraus (2000, p. 60), a internacionalização é “um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais”.

A internacionalização de empresas é uma área de pesquisa acadêmica que vem ganhando destaque nas últimas décadas e os estudos sobre esse tema parecem seguir, segundo vários autores (JOHANSON; VAHLNE, 1990; ANDERSSON, 2000; ROCHA; VEIGA, 2001; BARRETO; ROCHA, 2003, MACHADO-DASILVA; SEIFERT JR, 2004), duas grandes correntes teóricas, uma com foco econômico e outra de caráter comportamental.

Os pesquisadores das duas correntes teóricas estudam a internacionalização de empresas utilizando-se de diferentes perspectivas. As teorias econômicas analisam o fenômeno a partir das concepções teóricas dos custos de transação, internalização, localização

e vantagem monopolista, enquanto as teorias comportamentais entendem a internacionalização como um processo evolutivo de etapas incrementais a partir da aquisição de experiência e acumulação de conhecimento em mercados internacionais (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

2.1 Corrente Teórica Econômica

A corrente teórica econômica de internacionalização de empresas é a mais antiga, tendo origem nos trabalhos de: Smith, em 1776, com a teoria da vantagem absoluta; Ricardo, em 1817, com a teoria da vantagem comparativa; Ohlin e Heckscher, em 1950, com os fatores de proporção; e Linder, em 1961, com a idéia da similaridade de demanda (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004). Barreto (2002) entende que as teorias econômicas mais recentes, que procuram explicar o processo de internacionalização de empresas, utilizam as idéias básicas enunciadas por Williamson, que desenvolveu, em 1975, a teoria dos custos de transação. De acordo com esta teoria, existem duas alternativas básicas pelas quais as empresas organizariam as suas atividades: mercados (com a contratação externa de atividades) ou hierarquias (com a utilização da própria estrutura da empresa), sendo que a empresa optaria por mercados ou por hierarquias, quando o custo de transação fosse favorável a uma ou outra alternativa (BARRETO, 2002).

A teoria econômica de internacionalização de empresas encontra forte suporte na obra de Hymer, datada de 1976, que identificou três razões principais pelas quais as empresas decidem partir para o investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas ou diversificar-se (BARRETO; ROCHA, 2003).

Ainda com relação à teoria dos custos de transação, alguns autores concordam em afirmar que a sua grande contribuição para o estudo da internacionalização de empresas deve-se, principalmente, pelo fato de que foi a partir dela que se desenvolveu o paradigma eclético da produção internacional (BARRETO, 2002; MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Barreto (2002) explica que o paradigma eclético, desenvolvido por Dunning em 1980, sintetiza e combina as principais abordagens econômicas até então existentes e afirma que o custo econômico não é o único fator de influência na internacionalização. De acordo com esta teoria, a empresa só investe diretamente em um mercado externo quando reunir, simultaneamente, três conjuntos distintos de vantagens: a) vantagens de propriedade, que dizem respeito às capacidades próprias desenvolvidas pela organização (tecnologias, conhecimentos, informações, marcas, patentes, entre outros) e que lhe permitem posicionar-se melhor no mercado externo, relativamente aos produtores locais ou estrangeiros; b) vantagens de internalização, as quais referem-se à habilidade da organização em transferir suas vantagens de propriedade para o exterior através de uma subsidiária, substituindo a exportação pela produção no mercado externo; e c) vantagens de localização, que são aquelas oferecidas por um país ou região determinada, como infra-estrutura, custos de mão de obra, carga tributária, entre outras (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Para a corrente teórica econômica de internacionalização de empresas, os processos decisórios relativos à internacionalização são predominantemente racionais e objetivos.

2.2 Corrente Teórica Comportamental

As abordagens comportamentais sobre internacionalização de empresas, também conhecidas como abordagem processual ou de internacionalização em estágios, são mais recentes que as abordagens econômicas tendo surgido na década de 70, na Universidade de Uppsala, na Suécia, como uma linha de pesquisa em negócios internacionais separada da economia (MACHADO-DA-SILVA; SEIFERT JR, 2004).

Antes de se comentar sobre os principais autores e idéias das abordagens comportamentais de internacionalização de empresas, cabe contextualizar o surgimento dessa corrente teórica, explicando brevemente as suas origens.

Até meados do século XX o comércio internacional era estudado, por economistas, de maneira macroeconômica. Poucos pesquisadores se preocupavam com o que ocorria dentro da firma (HEMAIS; HILAL, 2002). Para Hemais e Hilal (2002) essa realidade foi modificada especialmente a partir do desenvolvimento da teoria do crescimento da firma, elaborada por Edith Penrose em 1963, quando a firma passou a ser encarada como um campo independente de estudos.

Penrose (1963) utilizou a firma como unidade de análise, partindo do pressuposto de que a função econômica da firma seria adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. Para esta autora, a disponibilidade dos recursos e o conhecimento para organizá-los e utilizá-los seriam fundamentais para o desenvolvimento da firma, e o seu crescimento estaria relacionado à aquisição de conhecimento, através de um processo evolutivo baseado na cumulatividade da experiência coletiva na firma.

Na década de setenta, com base no trabalho elaborado por Penrose (1963), os pesquisadores da Universidade de Uppsala, na Suécia, e posteriormente de outros países escandinavos, desenvolveram estudos do processo de internacionalização de empresas, formando um arcabouço teórico que mais tarde seria chamado de Escola Nórdica do processo de internacionalização da firma.

Além do trabalho de Penrose (1963), com a sua teoria do crescimento da firma, outros trabalhos foram importantes como base teórica para a Escola Nórdica, como a teoria comportamental da firma, proposta por Cyert e March em 1963 e Aharoni em 1966, bem como o estudo sobre como as empresas lidavam com as incertezas dos mercados externos, desenvolvido por Carlson no ano de 1966.

A firma internacional, na visão da Escola Nórdica, é vista como uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências (HILAL; HEMAIS, 2001). Pode-se destacar como alguns dos principais autores pioneiros da Escola Nórdica de negócios internacionais, autores como Carlson, Hörnell, Johanson, Vahlne, Wiedersheim-Paul, sendo que dois dos mais importantes trabalhos da Escola foram as pesquisas de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), e de Johanson e Vahlne (1977).

Johanson e Vahlne (1977) apresentaram uma seqüência de estratégias de entrada em mercados internacionais, bem como uma seqüência na seleção dos mercados-alvo. Com relação às estratégias de entrada, os autores sugerem que as empresas iniciam a sua internacionalização com um envolvimento leve, geralmente representado por exportação, alcançando, com o passar do tempo, um envolvimento mais aprofundado, representado pelo estabelecimento de subsidiárias em outro país. Com relação à seleção dos mercados-alvo, Johanson e Vahlne (1977) explicam que as empresas escolhem, de início, mercados psiquicamente mais próximos, evoluindo, na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, para mercados cada vez mais distantes psiquicamente.

As teorias comportamentais de internacionalização de empresas dão uma relevância ímpar ao contexto no qual ocorre o processo de internacionalização, motivo pelo qual elas, e não as teorias econômicas, servirão como base para a proposta apresentada neste artigo. Outro fator que dá suporte à essa escolha é a afirmação de Rocha e Veiga (2001) de que as teorias comportamentais são mais adequadas para explicar a internacionalização de empresas brasileiras.

Pesquisadores de todo o mundo, apoiados nas teorias de internacionalização, vêm procurando identificar padrões nos processos de internacionalização das empresas, propondo

modelos explicativos desse processo. Na próxima etapa do artigo é apresentado o modelo desenvolvido por Kraus (2000), que é utilizado como base para este estudo de caso.

3. Modelo Kraus de Internacionalização de Empresas Brasileiras

O modelo de internacionalização de empresas desenvolvido por Kraus (2000) possui uma abordagem comportamental, sendo utilizada, na sua construção, a perspectiva de Johanson e Vahlne (1977). O modelo foi construído com o intuito de representar a realidade da internacionalização das empresas brasileiras.

Kraus (2000) explica que o modelo caracteriza quatro grandes etapas sequenciais (pré-envolvimento, envolvimento experimental, envolvimento ativo e envolvimento comprometido), as quais mostram, de forma incremental, o comprometimento da empresa com as operações internacionais.

Dentro de cada etapa, o modelo sugere a existência de diferentes estágios. A etapa do pré-envolvimento é composta pelos estágios da empresa não exportadora e pré-exportadora. Na etapa do envolvimento experimental, surgem os estágios da exportadora irregular, da exportadora passiva e da subsidiária comercial passiva. Já a fase do envolvimento ativo apresenta os estágios de exportadora pré-ativa e exportadora ativa. Finalmente, na última etapa, a do envolvimento comprometido, aparece o estágio da internacionalização com ou sem investimentos.

Observando-se o modelo na Figura 1, nota-se que as etapas e os estágios são apresentados de maneira evolutiva, numa ordem crescente de comprometimento com as atividades internacionais, iniciando com um menor comprometimento (canto inferior esquerdo) para um maior comprometimento (canto superior direito). Nota-se também que, segundo o modelo, nas duas primeiras etapas, a do pré-envolvimento e a do envolvimento experimental, a empresa apresenta ênfase na produção, enquanto que nas duas últimas, a do envolvimento ativo e do envolvimento comprometido, a ênfase é no mercado.

O modelo também busca apresentar os fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro, sendo que um de seus pressupostos é que são reduzidas as probabilidades de empresa saltar estágios ou etapas (KRAUS, 2000).

O modelo, de forma inovadora, ainda prevê a possibilidade de retrocesso, contemplando a situação de a empresa diminuir o seu comprometimento com as operações internacionais (KRAUS, 2000). Kraus (2000) explica que os retrocessos ocorrem mais freqüentemente nas empresas enquadradas nos três estágios iniciais.

O ponto de ruptura, representado no modelo Kraus pela seta pontilhada entre o estágio da exportadora pré-ativa e o estágio da exportadora ativa, indica o momento em que a empresa precisa alterar o seu foco da produção e voltar-se para o mercado (KRAUS, 2000). Este autor explica que o ponto de ruptura é um momento delicado para a empresa, trazendo diversos riscos, como, inclusive, a possibilidade de retrocessos.

O modelo Kraus ainda prevê, embora não graficamente, alguns dos fatores que levam a empresa a passar de um estágio a outro.

Os fatores, segundo Kraus (2000), que podem levar uma empresa não exportadora a se tornar pré-exportadora são: a existência de uma liderança forte; a sucessão no comando de empresa familiar, por membro da família ou executivo com orientação internacional; a contratação de pessoal com vivência ou experiência internacional; ser descoberta por um agente de compras internacional; ou ainda, ser procurada por importadores internacionais.

Já os fatores que podem levar uma empresa a evoluir do estágio de exportadora irregular para o estágio de exportadora passiva, geralmente estão relacionados, conjunta ou isoladamente, com: uma liderança organizacional forte; recursos humanos qualificados em comércio exterior e agentes de compra/ importadores interessados em ampliar os seus negócios com a empresa (KRAUS, 2000).

- b) o fato de a empresa instalar uma subsidiária comercial no exterior não significa, por si só, uma elevação significativa de comprometimento em nível internacional;
- c) apesar do aumento do comprometimento ser, na grande maioria dos casos, de estágio em estágio, de maneira incremental, descobriu-se a existência de retrocessos bruscos, ou em saltos;
- d) a existência da “armadilha da exportação”: situação que ocorre quando uma exportadora irregular busca maior constância nas operações ou diversificação de mercados, localizando, ou sendo descoberta, por agentes comerciais internacionais (intermediários), que se dispõem a colocar os produtos no mercado internacional. A atuação dos intermediários, em muitos casos fazendo a empresa a exportar volumes expressivos, traz a ela um certo acomodamento, que faz com que passe a diminuir as atividades de promoção comercial e investigação de mercado, além de, na maioria dos casos, acabar exportando os produtos com a marca do importador. Dessa maneira a empresa passa a ver a realidade do mercado através das necessidades dos intermediários.

O Quadro 1 apresenta as características de cada etapa do modelo Kraus, bem como as de seus respectivos estágios.

Etapa / Características	Estágio	Características
Pré-envolvimento - foco integral no mercado brasileiro	Não exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - segurança no ambiente econômico
	Pré exportadora	- centrada no mercado doméstico brasileiro - busca de melhoria na qualidade - imagina ter potencial exportador - inclinação do dirigente em exportar
Envolvimento passivo - atividades de exportação	Exportadora irregular	- poucas exportações (até 10% da receita) - qualificação e número de profissionais da área reduzidos - ênfase no operacional em detrimento do comercial
	Exportadora passiva	- volume considerável de exportações - foco na produção - dificuldade em exportar produtos com marca própria - a empresa é “comprada”
	Subsidiária comercial passiva	- imobilização de recursos da empresa no exterior - ponto avançado de contato com os intermediários - postura passiva
Envolvimento ativo - reconhecimento da passividade	Exportadora pré-ativa	- busca voltar-se para o mercado - rompe antigos laços com agentes e importadores - investimento intenso em promoção de exportações - preparação de recursos humanos (todos os níveis)
	Exportadora ativa	-foco nas necessidades do mercado -detém o controle e o poder de decisão nas exportações
Envolvimento comprometido - elevado grau de comprometimento	Internacionalização com ou sem investimentos	-atuação em vários países -adequação aos gostos e hábitos dos consumidores -desenvolvimento de produtos específicos -escritório de vendas ou subsidiária de produção (com investimento)

QUADRO 1 – Características das etapas e estágios do modelo Kraus

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Kraus (2000)

Medeiros, Gueiros e Araújo (2001) analisaram qualitativamente o processo de internacionalização de cinco empresas pernambucanas, verificando empiricamente que, na

amostra pesquisada: a) não há relação entre o número de produtos vendidos no exterior e o grau de envolvimento internacional da empresa; b) quanto maior o número de atividades de agregação de valor realizadas no exterior, maior o grau de envolvimento internacional da empresa; c) a intensificação do grau de envolvimento requer novas competências e a realização de novos tipos de tarefa por parte da empresa; e d) coordenar e controlar adequadamente as atividades internacionais desempenhadas fora do país exige mudanças na estrutura e nos sistemas administrativos da empresa. Esses dois últimos resultados corroboram a idéia de Kraus (2000), que afirma que a empresa necessita modificar-se internamente quando evolui de um estágio a outro do modelo. Segundo Kraus (2000, p. 111), “a empresa evoluir de um estágio menor para um de maior envolvimento, sem uma preparação, é o mesmo que forçar uma pessoa sedentária a participar de uma prova olímpica, sem fazer nenhum treino para tanto”.

4. Mudança Estratégica no Processo de Internacionalização

O foco do artigo, até então, foi na análise do processo de internacionalização de empresas, apresentando as teorias de internacionalização de empresas e o modelo desenvolvido por Kraus (2000). Contudo, baseado na opinião de autores que advogam ser a mudança estratégica um fator indispensável no processo evolutivo de internacionalização de empresas (KRAUS, 2000; MEDEIROS; GUEIROS; ARAÚJO, 2001; ROCHA; VEIGA, 2001), cabe definir o que se entende por mudança estratégica e de que maneira ela será abordada neste trabalho.

A mudança estratégica na organização é definida por Rossetto (1998, p. 67) como uma “tentativa de mudar os modos correntes de cognição e ação para habilitar a organização a buscar as oportunidades e lidar com as constantes ameaças do ambiente”.

Kraus (2000, p. 75) advoga que “a entrada no mercado internacional, ou a ampliação do nível de comprometimento imprimido pelo líder corporativo, pode ser entendido como uma mudança estratégica”.

Para Child e Smith (1987), a transformação organizacional implica em reestruturação cognitiva/intelectual e em mudanças materiais na estrutura. Para estes autores o processo de mudança passa por vários estágios e é de difícil identificação o seu começo ou fim.

Este artigo apóia-se na análise contextualista proposta por Pettigrew (1987), que envolve questões relacionadas ao conteúdo, contexto e processo da mudança. Este autor não vê a mudança estratégica como um processo racional e analítico de análise do ambiente, recursos e lacunas organizacionais, mas sim como um processo iterativo em que os resultados não emergem meramente de debates racionais, mas também de interesses e do comprometimento de indivíduos e grupos, de forças de um momento burocrático, de mudanças bruscas no ambiente e da manipulação do contexto estrutural sobre as decisões.

Pettigrew (1987) aponta as seguintes características como necessárias a uma análise contextualista: a) requer uma clara descrição do processo que está sendo investigado; b) a análise de um processo necessita de um motor, uma teoria, ou teorias que o direcionem; e c) faz-se necessária a compreensão de que as variáveis contextuais estão ligadas ao processo em observação.

O **conteúdo** da mudança estratégica explica “o quê” mudou. Refere-se às áreas específicas da mudança que está sendo examinada. Nesse sentido, a organização pode estar procurando mudar a tecnologia, o controle, os produtos, o posicionamento geográfico ou a cultura corporativa. (PETTIGREW, 1987).

O **processo** da mudança estratégica evidencia como ela ocorreu. Refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas na mudança. Um processo pode ser definido como um contínuo, uma seqüência interdependente de ações e eventos que está

sendo usada para explicar as origens, continuidade e resultados de algum fenômeno. (PETTIGREW, 1987).

O **contexto** da mudança estratégica, segundo Pettigrew (1987), demonstra por que ela ocorreu. O autor explica que o contexto se divide em: a) externo, que se refere ao ambiente social, econômico, político e competitivo no qual a organização atua; e b) interno, que diz respeito à estrutura, cultura organizacional, e contexto político dos caminhos, dentro da empresa, que as idéias para mudança têm que tomar.

Kraus (2000) entende que, no processo de internacionalização, a evolução entre estágios requer mudanças estratégicas da empresa. Os resultados empíricos da pesquisa realizada por Medeiros, Gueiros e Araújo (2001, p. 10), ratificam a opinião de Kraus quando dão conta que o aumento do comprometimento com as atividades internacionais “requer novas competências e a realização de novos tipos de tarefa de parte da empresa” e que coordenar e controlar adequadamente as atividades internacionais desempenhadas fora do país exige mudanças na estrutura e nos sistemas administrativos da empresa.

Nesse sentido, o processo de internacionalização da empresa, neste trabalho, é analisado levando-se em conta as mudanças estratégicas ocorridas. Para tanto, é utilizado, como complementar ao modelo Kraus, o modelo de mudança estratégica de Pettigrew.

5 Metodologia da Pesquisa

Para a realização desta pesquisa, tendo em vista a opção por uma análise contextualista, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, com uma abordagem qualitativa, utilizando-se o método de estudo de caso.

A escolha, neste trabalho, por uma abordagem qualitativa baseia-se principalmente nos ensinamentos de Merriam (1998). Segundo a autora, em contraste com a pesquisa quantitativa que examina partes componentes de um fenômeno, a pesquisa qualitativa pode revelar como as partes se interagem para formar o todo.

Justifica-se a utilização do método de estudo de caso nesta pesquisa pois, segundo Yin (2001, p. 32), ele é adequado para “lidar com questões contextuais – acreditando que elas poderiam ser altamente pertinentes ao seu fenômeno de estudo”. Outro fator que motiva a realização de um estudo de caso diz respeito ao tipo de questão da pesquisa. Yin (2001) argumenta que a estratégia de estudo de caso é mais adequada às situações em que se apresentam questões do tipo “como” ou “por que”, o que se verifica neste projeto. Stake (2000) reforça esta argumentação quando afirma que as questões de pesquisa, no estudo de caso, não são questões meramente informativas, do tipo “quem” ou “qual”.

A empresa foi escolhida de acordo com alguns critérios: a) ser uma empresa produtora, de capital nacional; b) estar envolvida com atividades internacionais há pelo menos cinco anos; e c) manifestar acessibilidade para coleta dos dados.

Estes critérios foram estabelecidos pelos pesquisadores pelos seguintes motivos, respectivamente: a) a empresa teria que ser produtora e brasileira, uma vez que o principal modelo teórico utilizado na análise do processo de internacionalização foi construído especificamente para o estudo desse tipo de empresa; b) uma empresa com menos de cinco anos de atividades internacionais poderia representar um objeto de estudo pobre, em termos de evolução no processo de internacionalização; e c) a acessibilidade da empresa, no sentido de viabilizar ao pesquisador a coleta de dados, é imprescindível para a realização da pesquisa.

A coleta de dados foi realizada utilizando-se de: a) dados secundários: obtidos em apresentações institucionais, cadastro empresarial, sites institucionais, materiais de divulgação e catálogos de produtos, jornais, teses e dissertações; b) dados primários: obtidos em entrevistas semi-estruturadas com os participantes do fenômeno, realizadas com um dirigente e funcionários da empresa envolvidos no processo de internacionalização, e em uma observação direta do pesquisador no departamento de exportação da empresa.

Foram entrevistados: o atual presidente da empresa (PRE) que está na empresa desde a fundação e participou ativamente do processo de internacionalização desde o início; um de seus diretores (DE), que está na empresa desde a fundação; o atual gerente de exportação (GE), que ocupa este cargo na empresa há 10 anos; e um *trader* (TRA), na empresa há cinco anos, responsável pelas exportações para um dos mercados de atuação da empresa.

A observação direta no departamento de exportação foi realizada, pelos pesquisadores, durante uma manhã com atividades normais na empresa. Utilizou-se desse instrumento de coleta com o intuito de possibilitar uma visualização do cotidiano do departamento de exportação da empresa, possibilitando complementar ou confrontar com os dados até então coletados. A observação direta contribuiu principalmente para a caracterização do atual estágio do processo de internacionalização da empresa.

Para o tratamento dos dados, foram transcritas as entrevistas realizadas, procurando-se identificar categorias. Utilizou-se o método de categorização simples para a análise dos dados. Procurou-se realizar durante o processo de análise uma triangulação dos dados coletados, confrontando as entrevistas realizadas e as anotações geradas da observação participante, entre si, com os dados secundários e com a teoria levantada sobre o tema.

6 O Processo de Internacionalização da Cerâmica Portobello

Este item do artigo objetiva apresentar os resultados da pesquisa realizada na empresa, sendo subdividido em três partes. A primeira parte apresenta as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A. A segunda parte aborda os fatores desencadeadores das mudanças de fases, e, finalmente, a terceira parte aponta as barreiras enfrentadas pela empresa ao longo do seu processo de internacionalização.

6.1 Fases do Processo de Internacionalização da Cerâmica Portobello

O processo de internacionalização de uma empresa, segundo a teoria comportamental (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977), ocorre de maneira incremental, ou seja, com o passar do tempo, à medida que a empresa vai aprendendo, seu comprometimento com as atividades internacionais vai, gradualmente, aumentando. É nessa perspectiva que Kraus (2000) criou seu modelo de internacionalização de empresas produtoras brasileiras, e é à luz desse modelo que são apresentadas, no Quadro 2, as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A.

ESTÁGIO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Não exportadora	inexistente	- A empresa, desde a fundação, já tinham a intenção de exportar.
Pré-exportadora	1979 – 1981	- Vendas somente para o mercado brasileiro. - Forte inclinação dos dirigentes/fundadores à exportação. - Participação dos dirigentes em feiras internacionais.
Exportadora irregular	1981 – 1985	- Exportações representando até 10% do faturamento. - O produto exportado é o mesmo vendido no Brasil. - Depto. de exportação com poucos profissionais e foco operacional.
Exportadora passiva	1985 – 1989	- Exportações em níveis superiores a 10% do faturamento. - Postura passiva frente às exportações. - Pouco controle nas vendas externas.
Exportadora pré-ativa	1989 – 1991	- Decisão pela criação da Portobello America Inc. - Início dos investimentos intensos em feiras internacionais. - Preocupação maior com o mercado.
Exportadora ativa	1991 – 1997	- Foco nas necessidades do mercado. - Consolidação da Portobello América - Investimentos intensos em feiras internacionais. - Importação de porcelanato da Itália para distribuição no Brasil
Envolvimento	1997 - 2005	- Adequação dos produtos às necessidades dos principais mercados.

comprometido		<ul style="list-style-type: none"> - Maior controle sobre as vendas externas. - Prestação de serviços de pós-venda para os importadores. - Investimento direto no exterior (estrutura própria)
--------------	--	---

QUADRO 2 – Fases do Processo de Internacionalização da Cerâmica Portobello

Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Pôde-se constatar que o processo de internacionalização da empresa ocorreu de maneira parecida com a proposta pelo modelo teórico utilizado como suporte na descrição das fases do processo de internacionalização. A empresa passou pelas fases propostas por Kraus (2000), com exceção da primeira, o estágio da não exportadora, no qual empresa deve ser centrada no mercado doméstico e os dirigentes não acreditam no potencial exportador.

Os dirigentes da Cerâmica Portobello S/A, ao planejar a construção da fábrica e constituição da empresa, já tinham em mente o atendimento do mercado internacional. Os fundadores procuraram investir em um negócio que tivesse “maior independência do governo” (PRE), com o intuito de ter mais estabilidade, uma vez que “o Brasil sempre foi um país de altos e baixos e a exportação sempre lhe permite ter um risco menor” (PRE). Percebe-se então que a Portobello já nasceu visando a exportação e a principal razão para que isso acontecesse foi justamente a insegurança proporcionada pelo mercado interno. Esse fato, de certa maneira, contraria o modelo proposto por Kraus (2000, p. 86), na medida em que o autor afirma que “são reduzidas as probabilidades de se saltar etapas ou estágios”.

6.2 Fatores Desencadeadores das Mudanças de Fases

Por tratar-se este estudo de uma análise contextualista do processo de internacionalização de uma empresa, entende-se ser relevante identificar os fatores contextuais que colaboraram para que a empresa evoluísse neste processo. Para tanto são apresentados no Quadro 3, os fatores, tanto de contexto interno quanto externo, para cada mudança de estágio. Apresenta-se no quadro os fatores propostos pelo modelo de Kraus (2000), em comparação com os fatores verificados na realidade do processo de internacionalização da Portobello.

Mudança de estágio	Fatores desencadeadores	
	Modelo de Kraus (2000)	Na Cerâmica Portobello
Não exportadora  Pré exportadora	<ul style="list-style-type: none"> - a existência de uma liderança forte; - a sucessão no comando por pessoa com orientação internacional; - a contratação de pessoal com vivência ou experiência internacional; - ser descoberta por um agente de compras internacional; - ser procurada por importadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - a empresa não sofreu essa evolução, pois pulou o primeiro estágio (não exportadora).
Pré exportadora  Exportadora irregular	<ul style="list-style-type: none"> - não abordados pelo modelo Kraus 	<ul style="list-style-type: none"> - alianças estratégicas com empresas exportadoras; - qualidade do produto;
Exportadora irregular  Exportadora passiva	<ul style="list-style-type: none"> - a existência de uma liderança forte; - recursos humanos qualificados em comércio exterior; - agentes de compra/ importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - esforço do funcionário responsável pelas exportações. - instabilidade econômica no Brasil - agentes e importadores interessados em ampliar negócios com a empresa. - a empresa ser procurada por novos agentes interessados em iniciar os negócios com a empresa.
Exportadora passiva  Exportadora pré – ativa	<ul style="list-style-type: none"> - não abordados pelo modelo Kraus. 	<ul style="list-style-type: none"> - a sucessão no comando da empresa, por membro da família com orientação internacional; - instabilidade econômica no Br..
Exportadora pré ativa 	<ul style="list-style-type: none"> - sucesso no estágio anterior. 	<ul style="list-style-type: none"> - sucesso no estágio anterior.

Exportadora ativa		
Exportadora ativa Exportadora comprometida		- não abordados pelo modelo Kraus. - instabilidade econômica no Brasil.

QUADRO 3 – Fatores Desencadeadores das mudanças de Estágios (Modelo Kraus X Cerâmica Portobello)

FONTE: Dados da pesquisa (2005)

Há de se destacar que a instabilidade econômica no Brasil, apesar de não ter sido citada como fator desencadeador de mudança por Kraus (2000), aparece como tal por quatro vezes na história da Portobello. Foi principalmente em razão da instabilidade econômica no Brasil que a empresa pulou o primeiro estágio, de não exportadora. Os fundadores criaram a Portobello pensando em atuar com exportações para se proteger das oscilações da economia brasileira. As mudanças de exportadora irregular para passiva, e desta para pré-ativa, ocorreram na década de oitenta. A instabilidade econômica do país na década de oitenta motivou a Portobello a procurar ampliar suas exportações com o intuito de diminuir os riscos e buscar melhores resultados para a empresa.

Na mudança de exportadora ativa para comprometida, mais uma vez, o principal fator desencadeador da mudança foi a instabilidade econômica no Brasil. A crise gerada com a implementação do Plano Real fez com que a empresa precisasse repensar a sua atuação no mercado. A valorização da moeda brasileira e o desaquecimento do mercado interno colocaram Portobello em uma situação difícil. A combinação desses fatores fizeram com que a Portobello, movida pelo “instinto de sobrevivência” (PRE), evoluísse para a próxima etapa.

A empresa precisava alcançar dois objetivos: a) aumentar o volume exportado, já que o mercado interno estava desaquecido, e, ao mesmo tempo; b) qualificar as exportações, vendendo os seus produtos no mercado internacional à um preço maior, em moeda estrangeira, para compensar a perda de rentabilidade proporcionada pela valorização do Real.

Os dirigentes então compreenderam que a única forma de alcançá-los seria promovendo um maior investimento nas exportações. Estes investimentos proporcionaram à Portobello um envolvimento comprometido com as atividades internacionais.

Apresentados os fatores desencadeadores das mudanças de fase, aborda-se, no próximo subitem, as dificuldades enfrentadas pela empresa ao longo de seu processo de internacionalização. Optou-se por abordar esse tema por acreditar que ele está diretamente relacionado com as questões contextuais, podendo fornecer ricas evidências sobre os fatores que interferiram no processo de internacionalização. Nesse sentido, procurou-se seguir as orientações de Pettigrew (1987), de que é necessária a compreensão de que as variáveis contextuais estão ligadas ao processo em observação.

6.3 Barreiras Enfrentadas Durante o Processo de Internacionalização

Nos Quadros 4 e 5 são apresentadas as barreiras enfrentadas pela Cerâmica Portobello durante o seu processo de internacionalização, na percepção dos entrevistados PRE, GE e TRA. Por ter participado de todo o processo de internacionalização da Portobello, PRE revelou as dificuldades enfrentadas desde o início do processo até os dias atuais. Já GE e TRA, em razão de seus tempos de empresa, revelaram as dificuldades dos últimos 10 e 5 anos, respectivamente.

BARREIRA	Pré-exp. (1979-1981)	Exp. irregular (1981-1985)	Exp. passiva (1985-1989)	Exp. pré-ativa (1989-1991)	Exp ativa (1991-1997)	Envolvimento comprometido (1997-2005)
Falta de recursos para mkt intern.	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
Falta de conhecimento em	presente	presente	não existente	não existente	não existente	não existente

produção						
Falta de mão de obra especializada	presente	presente	não existente	não existente	não existente	não existente

QUADRO 4 – Barreiras Relativas ao Contexto Interno

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

O Quadro 4 apresenta as barreiras relativas ao contexto interno em cada fase do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, enquanto que as barreiras do contexto externo são demonstradas no Quadro 5.

BARREIRA	Pré-exp. (1979-1981)	Exp. irregular (1981-1985)	Exp. passiva (1985-1989)	Exp. pré-ativa (1989-1991)	Exp ativa (1991-1997)	Envolvimento comprometido (1997-2005)
Incerteza no câmbio	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
Custos alto de transporte	não existente	presente	presente	presente	presente	muito presente
Concorrentes agressivos	pouco presente	pouco presente	pouco presente	pouco presente	presente	muito presente
Restrições gov. às importações	presente	presente	presente	presente	presente	presente
Burocracia em órgãos do governo	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
Imagem dos produtos brasileiros no exterior	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	presente	presente
Legislação complexa de comércio exterior	presente	presente	presente	presente	presente	presente
Juros altos no Brasil	presente	presente	presente	presente	presente	presente

QUADRO 5 – Barreiras Relativas ao Contexto Externo

Fonte: Dados da pesquisa (2005)

Apesar de não aparecer como barreira na literatura consultada, o dirigente da Portobello afirma que os juros altos no mercado brasileiro dificultam sobremaneira as exportações da empresa na medida em que dificultam o financiamento dos compradores internacionais, impossibilitando a concessão de prazos maiores para pagamento. Esse problema se intensifica se for considerado que os principais concorrentes, situados principalmente na Itália e na Espanha, podem obter recursos financeiros a um custo sensivelmente menor para financiar os seus clientes. “O problema é que o custo do nosso capital é muito elevado. Os nossos concorrentes italianos e espanhóis, que trabalham com um custo de capital baixo, conseguem vender o produto com 360 dias de prazo, com 420 dias de prazo. Nós, Portobello, vendemos com 180 dias de prazo.” (PRE)

Verifica-se uma forte influência governamental no processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, principalmente como gerador de barreiras.

7 Considerações Finais e Sugestões para Estudos Futuros

Considerando a importância do desenvolvimento de pesquisas com uma perspectiva diacrônica este artigo vem apresentar a aplicação de uma proposta contextualista para o estudo do processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Foram identificadas, à luz do modelo de Kraus (2000), as fases do processo de internacionalização da empresa, bem como os períodos que compreenderam cada fase e as principais características que evidenciaram a identificação. Apresentou-se, a seguir, os fatores contextuais desencadeadores de cada mudança de fase, bem como as barreiras enfrentadas pela Portobello durante o processo de internacionalização.

Um resultado importante da pesquisa foi a constatação de que o governo brasileiro exerceu e vem exercendo uma forte influência sobre o processo de internacionalização da Cerâmica Portobello. A influência governamental se mostrou determinante desde o início do processo de internacionalização. Até nos dias atuais, em que a empresa se encontra na etapa mais avançada do modelo Kraus, o governo exerce forte pressão sobre as decisões dos dirigentes no que diz respeito ao processo de internacionalização. Faz-se essa constatação pelo fato de que, atualmente, a Portobello não pretende aumentar a participação das exportações no seu faturamento em virtude da política cambial e econômica brasileira, que estimula a valorização do Real e, conseqüentemente, diminui a rentabilidade das exportações. Portanto, conclui-se que o governo, que atuou como um motivador para o início das exportações, hoje atua como um fator limitador das vendas externas da empresa.

Verifica-se ainda que o modelo Kraus (2000) se preocupa intensamente com a separação e caracterização de cada um dos estágios que compreendem as atividades simplesmente exportadoras da empresa. Tal detalhamento e possibilidade de diferenciação não são previstos nas situações em que a empresa opta por realizar investimento direto no exterior como estratégia de internacionalização. Entende-se que o modelo Kraus (2000) foi suficiente para a explicação do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello até a realidade atual da empresa. No entanto, com o intuito de gerar uma reflexão sobre o poder explicativo do modelo, lança-se a seguinte indagação: se a Portobello ampliasse ainda mais o seu envolvimento com as atividades internacionais, permaneceria ela no mesmo estágio de internacionalização?

Pode-se exemplificar o questionamento com três realidades hipotéticas, mas não totalmente improváveis, sendo inclusive a primeira uma intenção do atual presidente para os próximos anos: 1) Se a Portobello ampliar a sua rede de franquias Portobello Shop para fora do país, ela deve continuar com a mesma classificação? 2) Se a empresa instalar, nos próximos três anos, subsidiárias de distribuição em todos os continentes, seria adequado classificá-la no mesmo estágio de hoje? 3) E se ela passasse, daqui a três anos, a produzir revestimentos cerâmicos em outros países, seria apropriado atribuir a ela o mesmo estágio de comprometimento com as atividades internacionais?

Assim, sugere-se pesquisas que ampliem o poder explicativo da evolução do processo de internacionalização no que diz respeito a outras atividades que não a simples exportação, principalmente aquelas relacionadas ao investimento direto no exterior. Para tanto, poderia ser realizado um estudo sobre uma amostra de empresas produtoras exportadoras brasileiras que tenham realizado investimento direto no exterior, na tentativa de se identificar padrões de comportamento que possibilitem estabelecer fases evolutivas neste processo.

Finalmente, espera-se que sejam realizados futuros estudos empíricos, com a utilização da proposta apresentada neste artigo, com o intuito de testar e possivelmente ampliar suas implicações teóricas.

Referências Bibliográficas

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. v. 30, n. 1, 2000.

- BARRETO, A. A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- 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.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizacional transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**. vol. 26, nr. 6, 1987.
- DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. v. 11, n. 1, 1980.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; MAJKAGARD, A.; SHARMA, D.D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**. v. 28, n.2, 1997.
- HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- JOHANSON, G.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**. v. 8, 1977.
- _____. The mechanisms of internationalization. **International Marketing Review**. v. 7, n. 4, 1990.
- JOHANSON, G; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. v. 12, n. 3, 1975.
- KRAUS, P.G. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras**. Florianópolis, 2000. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- MACHADO-DA-SILVA, C.L.; SEIFERT JR., R.E. Ambiente, Recursos e Interpretação Organizacional: um Modelo para Análise de Estratégias de Internacionalização. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (3º EnEO). **Anais...** Atibaia, 2004.
- MEDEIROS, J.J.; GUEIROS, F.A.M.; ARAÚJO, M.A.F. O envolvimento de empresas pernambucanas nos mercados internacionais: fatores de relevância no processo de internacionalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.
- PETTIGREW, A.M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.
- PETTIGREW, A.M. **Shaping strategic chance**. London: Sage, 1992.
- ROCHA, A.; VEIGA, L.F.A. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001.
- ROSSETTO, C.R. **Adaptação estratégica organizacional: um estudo multicaso na indústria da construção civil – Setor de edificações**. Florianópolis, 1998. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.
- _____. A importância dos stakeholders no processo de adaptação estratégica: um estudo de caso na indústria da construção civil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO (XIX ENEGEP). **Anais...** Rio de Janeiro, 1999.

- STAKE, R. E. Case Studies. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 1, 1994.
- TUSHMAN, M.L.; ROMANELLI, E. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In: STAW, B.M.; CUMMINGS, L.L. (Eds.) **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, 1985.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.