

# O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: Indícios de um Modelo Exógeno de Internacionalização

Érica Piros Kovacs<sup>1</sup>      Brigitte Renata      Walter Fernando      Marcello Barros  
Bezerra de Oliveira<sup>1</sup>      Araújo de Moraes<sup>1,2</sup>      Bezerra de Lima<sup>1</sup>  
ericapk@br.inter.net      renataboliveira@globo.com      wfam@br.inter.net      marcelloblima@yahoo.com.br

<sup>1</sup> Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Programa de Pós-Graduação em Administração - Recife, PE, Brasil

<sup>2</sup> Faculdade Boa Viagem (FBV) -Recife, PE, Brasil

## RESUMO

*Este artigo busca o entendimento do processo de internacionalização de seis empresas pernambucanas à luz da teoria de Uppsala. Os achados corroboram com as características preconizadas pelos teóricos da Escola Nórdica, onde o processo de internacionalização ocorre de forma não planejada, oportunista, por meio da aprendizagem incremental sobre os mercados externos e o estabelecimento de networks. Por sua vez, o início das transações internacionais com países apresentando menor distância psíquica não foi percebido em todos os casos. Foi também observada a importância de estímulos de agentes externos em todos os casos, sejam estes o governo, clientes ou concorrentes, que agem como impulsionadores e catalisadores do processo de internacionalização. Isto indica que o primeiro despertar para a internacionalização, segundo os achados, não ocorreu de forma endógena, e sim exógena e dependente, ou seja, somos “comprados” e não “vendidos”.*

Palavras-Chave: Internacionalização. Estratégia. Uppsala.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia mundial mudou profundamente desde a Segunda Guerra Mundial, onde a mudança mais fundamental para os negócios foi o surgimento de mercados globais. Tendo identificado novas oportunidades em qualquer parte do mundo, os concorrentes globais têm substituído os locais (KEEGAN, 2005). O crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre, a transferência do processo de mudança do centro de gravidade econômico para os países em desenvolvimento, os avanços nas comunicações e as novas oportunidades de mercado, criadas por meio da abertura das fronteiras ao comércio, investimentos e transferência de tecnologias, são as forças que impulsionam a globalização e internacionalização das empresas. Diante deste cenário, a globalização em seus quatro níveis (mundial, país, indústria e empresa) ocorre porque os administradores, em empresas específicas, tomam decisões que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, bens e/ou conhecimento (GOVINDARAJAN e GUPTA, 2001).

Para Melin (1992), a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas. Ela determina o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas. As principais diferenças entre os processos de formação de estratégia de internacionalização e os demais se encontram em duas dimensões. Em primeiro lugar, a empresa transfere produtos,

serviços ou recursos através das fronteiras nacionais, o que implica em selecionar que país ou países as transações vão ocorrer. Em segundo lugar, a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo.

Com o protecionismo instaurado no Brasil até o início da década de 90, a maioria dos empresários brasileiros acomodou-se ao controle de grande fatia de mercado nacional e à ausência da concorrência internacional, não buscando alternativas de mercado no cenário internacional. Com o advento da abertura da economia brasileira, os empresários brasileiros precisaram rever a sua atitude, pois para muitas empresas brasileiras - talvez sua maioria - atualmente, atravessar fronteiras é mais que uma opção ou uma bandeira ufanista. Trata-se de um fator que pode determinar a sobrevivência da empresa. É fato que há uma série de obstáculos no caminho das empresas brasileiras, tais como uma estrutura tributária pouco clara, custos elevados de infra-estrutura, leis antiquadas e juros proibitivos. Nada disso, porém, diminui a necessidade de as empresas brasileiras entrarem na competição global. Apesar de retardatárias, elas podem avançar na corrida, assim como estão fazendo empresas da Índia, do México e até das Filipinas (EXAME, 2001).

Desde então, com a chegada da concorrência internacional maciça, presencia-se uma corrida contra o tempo, na busca de atingir mercados internacionais objetivando a sua própria sobrevivência no mercado. Por sua vez, o Brasil ainda detém parcela pouco representativa do comércio mundial, representando pouco menos que 1,5% do volume de transações (MDIC, 2006). Ainda segundo dados do Ministério do Desenvolvimento (2006), o Estado de Pernambuco representou a ínfima parcela de 0,6 das exportações do Brasil, indicando a necessidade de programas e pesquisas que incentivem o processo de internacionalização do estado e que impulsionem a elaboração de estratégias de internacionalização pelos empresários pernambucanos.

Apesar desta baixa inserção internacional, algumas empresas pernambucanas já conseguiram se estabelecer no exterior. Como os executivos destas empresas de Pernambuco tomaram estas decisões de se internacionalizarem? Como definiram as suas estratégias de internacionalização - foi algo planejado, deliberado ou oportunista? O que determinou em que mercados entrar, com que produtos e como entrar? Como se comportam estas empresas pernambucanas à luz das teorias de internacionalização que “importamos” de países desenvolvidos, em estágios mais avançados de internacionalização e com posicionamentos geográficos mais favoráveis?

Dentre as principais teorias que buscam explicar o processo de internacionalização encontram-se; o modelo de ciclo de vida do produto (VERNON 1966 e 1979), o modelo do processo de internacionalização de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), o modelo relacionado à inovação (ANDERSEN, 1993 e 1997) o modelo da escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999), o modelo da análise do paradigma eclético de internacionalização, baseado nos custos de transação (DUNNING, 1980 e 1988), o modelo Diamante (PORTER, 1989) e, por fim, o modelo baseado em recursos (SHARMA e ERRAMILI, 2004).

Evidências empíricas no Brasil, conforme será detalhado na análise dos resultados, corroboram com o modelo do processo de internacionalização de Uppsala e, apesar de suas deficiências, este é o paradigma que melhor tem explicado o processo de internacionalização. O objetivo do artigo é de analisar e comparar o processo de internacionalização de seis empresas pernambucanas à luz deste modelo.

## 2. MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UPPSALA – ESCOLA NÓRDICA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

Na década de 70, na Universidade de Uppsala na Suécia, sucedida pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, começaram a surgir diversos estudos sobre o processo de internacionalização das empresas suecas (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990; HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997).

Hilal e Herais (2003) observaram que o impacto mais importante trazido 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, onde 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.

Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos na Universidade de Uppsala, fundamentado no paradigma comportamental, que mostram que as empresas suecas geralmente desenvolvem as operações internacionais em pequenos passos ao invés de realizarem grandes investimentos em momentos esporádicos. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países via agentes, posteriormente estabelecem subsidiária de vendas e eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro. Para a Escola de Uppsala, a internacionalização é um processo incremental e gradual, conseqüência de uma série de decisões tomadas após a firma atingir certo grau de desenvolvimento no seu país de origem (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Através de pesquisas, os autores concluíram que as empresas suecas raramente realizavam altos investimentos de imediato, procurando, na maioria dos casos, se internacionalizar através de pequenos passos, isto é, de forma cautelosa. As firmas começavam a exportar através de agentes no exterior, depois estabeleciam uma subsidiária de vendas, e eventualmente instalavam uma subsidiária de produção em país estrangeiro. Posteriormente, afirmaram que este modelo não era apenas aplicado em firmas suecas, mas em firmas originárias de qualquer país.

O mecanismo básico de internacionalização indica que a evolução do processo por entre os estados incorre em um maior comprometimento das empresas com a atividade internacional, representado pela efetividade da alocação dos recursos em um nível tal de especialização que seria difícil serem aproveitados para outros fins (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 27-28). O processo de internacionalização das firmas, sob o modelo seqüencial de Uppsala, considera o nível de experiência como critério determinante do padrão de expansão global, resultando em uma natureza menos arriscada nas atividades internacionais.

Neste contexto, o conhecimento de mercado refere-se à identificação de oportunidades e ameaças associadas à decisão inicial de internacionalização, bem como aquisição de informações sobre o macroambiente do país de destino. Estas informações, representadas pelo conhecimento experiencial, poderiam apenas ser adquiridas por meio de vivências pessoais em mercados internacionais, melhor que quando comparado ao tradicional conhecimento que pode ser ensinado ou exposto (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ANDERSSON; JOHANSON; VAHLNE, 1997; HILAI; HEMAIS, 2001; WHITELOCK, 2002).

A significância do conhecimento tácito tem sido utilizada para explicar porque empresas com vantagens competitivas tecnológicas preferem investir em outros países ao invés de apenas licenciar tecnologia, recebendo uma pequena parcela dos produtores licenciados. Ao invés de vender conhecimento barato, as empresas inovadoras preferem aceitar os custos de IED (Investimento Externo Direto) a partir do momento que as

exportações tornam-se restritas devido às barreiras impostas. Esta importância dada ao conhecimento (sob forma de tecnologia) mostra a sua relevância como recurso na busca de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), evitando ao máximo, imitação pelos concorrentes, possibilitada por meio do licenciamento.

Com relação a escolha dos países, esta “seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos” (VEIGA; ROCHA, 2001, p. 2). A distância psíquica ou cultural pode ser definida como a comunhão dos fatores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, HILAI; HEMAIS, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

Na tentativa de capturar o construto “distância psíquica”, Klein e Roth (1990) destacaram 5 (cinco) aspectos, a saber: 1. Linguagem do país; 2. Práticas de negócios vigentes; 3. Ambiente econômico; 4. Sistema político-legal; e 5. Infra-estrutura de comunicação. Seria possível inferir que as incertezas inerentes às ações aumentariam dada a distância psíquica entre as nações; as firmas então procurariam àquelas localidades onde o ambiente fosse o menos estranho e hostil, dado seu conjunto de crença e valores, expandindo progressivamente pelos demais países na medida em que os executivos fossem auferindo experiência.

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe a tona o conceito de *networks*, quando 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 (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

Sob este ponto de vista, o conceito dos negócios tem base em relacionamentos específicos com outros atores, externos às organizações. Os laços cognitivos e sociais entre tais atores coordenam e proporcionam a eficácia dos processos de internacionalização. Vale ressaltar que o padrão heterogêneo observado de oportunidades de entrada, impondo às organizações escolhas acerca de mercados e estratégias específicas, por vezes deliberadas, se afasta da concepção tradicional da escola, só sendo possível alcançar o desempenho superior por meio das *networks*, sejam estes estritamente de negócios ou pessoais (HILAI; HEMAIS, 2001). Ademais, fazem parte da evolução da escola temas como hierarquia e o papel do empreendedor no processo de internacionalização da firma.

O processo de internacionalização é visto como um processo incremental, visando o benefício da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros, ao invés de um processo planejado, deliberado e baseado em análise racional. Estudos empíricos no Brasil corroboram com alguns pontos levantados pela Escola Nórdica, tais como a importância do conceito da distância psíquica, a internacionalização tanto como um processo gradual e seqüencial, quanto como processo descontínuo e *ad hoc*, e a influência das redes (HILAL; HEMAIS, 2003).

Contudo, verificam-se, em alguns casos, exportações para países com maiores distâncias psíquicas prévias do que para os de menores distâncias devido às solicitações do mercado, oportunidade, dentre outros, ou seja, determinadas pelo ambiente. O modelo também não aborda os licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas. No processo de aquisição, a aprendizagem ocorre de forma diferente, influenciada pelo processo de

aculturação e merece ser estudada. Por sua vez, a ênfase na aprendizagem como impulsionadora da internacionalização preconizada por Uppsala pode se tornar um item gerador de ambigüidade causal, já que não se consegue mensurar isoladamente? As distâncias psíquicas também não estão sendo reduzidas com o advento da globalização?

Por sua vez, Condo (2000) observou em sua tese sobre o processo de internacionalização de empresas de economias em desenvolvimento que a literatura existente sobre a internacionalização não se aplica diretamente a estes países. Nas empresas pesquisadas, todas na América Latina, o conceito de distância psíquica falha ao tentar explicar o padrão de internacionalização de países de terceiro mundo. Por sua vez, o mercado interno age como agente retardador no processo de internacionalização das empresas devido ao aumento da economia de escala permitido por este mercado.

Baseado nos achados de Condo (2000) e dadas às diferenças entre Brasil e Suécia (geográficas, culturais, econômicas), será que o modelo se aplica às empresas brasileiras? Precisamos de uma tropicalização do arcabouço teórico existente ou de um modelo específico para os países em desenvolvimento?

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem como objetivo central analisar aspectos do processo de formação de estratégias internacionais de 06 (seis) empresas pernambucanas, desde o início das operações internacionais. Trata-se, portanto, de uma pesquisa exploratória, do tipo *ex-post facto*, em que foram investigadas variáveis que se formam espontaneamente, em determinado contexto histórico, sem a intervenção do pesquisador (MATOS; VIEIRA, 2001, p. 44).

Do ponto de vista metodológico, a melhor maneira de se captar a realidade é aquela que possibilita ao pesquisador colocar-se no papel do outro (GODOY, 1995a, p. 61). É válido ressaltar, no entanto, que não existe um método totalmente apropriado a ser aplicado a qualquer estudo; o que existe é a coerência com os problemas e objetivos da pesquisa, bem como adequação aos recursos, acesso às informações e à habilidade dos pesquisadores. Nesse sentido, procurando atender aos objetivos de pesquisa, optou-se pelo desenvolvimento de um estudo qualitativo, o qual nos ajuda a entender e explicar o significado do fenômeno social com a menor quebra possível do ambiente natural (MERRIAM, 1998, p. 05), a partir das pessoas nele envolvidas (GODOY, 1995b, p. 21). Diversas pesquisas sociais estão fundadas no estudo detalhado de casos particulares, ou seja, numa análise *intensiva*, empreendida numa única ou em algumas organizações reais (BRUYNE; HERMAN; SCHOUTHEETE, 1977, p. 224, grifo dos autores). O estudo de caso não é apenas um método, mas a escolha de um objeto a ser estudado (STAKE, 1994), examinando o fenômeno dentro de seu contexto (YIN, 1981). Trata-se de uma investigação intensa, com descrição holística e cuja análise ocorre em simples instância de um fenômeno ou unidade social (MERRIAM, 1998, p. 27).

Atendendo a estas peculiaridades, neste estudo qualitativo de múltiplos casos, as unidades de análise são constituídas pelas empresas: Baterias Moura, Iska Viva, Empresa X, Dupé, CIV e Itamaracá Transportes, donde são analisados aspectos do processo de formação de estratégias internacionais destas empresas. Os dados foram coletados nos meses de outubro e novembro de 2005 por sete grupos distintos, compostos de 3 (três) a 7 (sete) pesquisadores. Os dados coletados serão apresentados individualmente para uma posterior análise intercasos.

É necessário ressaltar que o estudo de caso tem se tornado a estratégia mais utilizada quando os pesquisadores procuram responder questões do tipo “como” e “por que” (YIN, 1981; MERRIAM, 1998). A pergunta norteadora deste estudo consiste em **como** ocorreu o processo de formação de estratégias internacionais das empresas pesquisadas.

Sendo primários e secundários, os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental respectivamente. Algumas perguntas foram pré-determinadas, deixando espaço para o surgimento de novas perspectivas a partir da opinião do entrevistado nas questões abertas, assumindo que este define o mundo de forma única (MERRIAM, 1998). A população-alvo, ou a coleção de elementos que possuem as informações procuradas pelo pesquisador (MALHOTRA, 2004) e sobre a qual devem ser feitas inferências, consistiu, neste estudo, nos executivos principais das empresas que têm ou tiveram envolvimento com o processo de internacionalização das empresas. Dentre as técnicas de amostragem, estas podem ser classificadas em dois tipos: probabilísticos e não-probabilísticos (MERRIAM, 1998; MALHOTRA, 2004). Nesta pesquisa, a amostra é tida como não-probabilística intencional, por confiar no julgamento pessoal dos pesquisadores ao selecionar, arbitrária ou conscientemente, os elementos a serem incluídos na amostra; foi adotado o tipo por conveniência, adotando critérios de disponibilidade das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos executivos.

Quanto aos documentos, mesmo que não tenham sido desenvolvidos para o propósito da pesquisa (MERRIAM, 1998), foram de grande valia para a análise dos dados. Dentre as categorias utilizadas, estão registros majoritariamente escritos, provenientes de documentos internos das empresas, além dos dados *on-line*, coletados em seus *websites*. Ressalta-se que a análise dos dados deste trabalho é considerada interpretativista e indutiva (COOPER; SCHINDLER, 2003).

#### 4. ANÁLISE INDIVIDUAL DOS CASOS

As empresas pesquisadas pertencem às indústrias de componentes eletrônicos, de embalagens, de bebidas, de calçados, de serviços e têxtil. Os dados coletados individualmente são apresentados a seguir:

##### 4.1. BATERIAS MOURA

A empresa, de caráter familiar, foi fundada em 1957 em Belo Jardim, Pernambuco, e atualmente possui 2000 (dois mil) funcionários distribuídos em suas 5 (cinco) fábricas no Brasil, produzindo cerca de 3,6 milhões (três milhões e seiscentos mil) de baterias automotivas por ano. Trata-se do maior fabricante de baterias automotivas do Brasil. O primeiro escritório internacional da empresa, nos Estados Unidos, surgiu com o objetivo de facilitar a obtenção de insumos de maneira menos onerosa, ou seja, voltada para a importação. No entanto, apesar de não ser o objetivo inicial, a partir deste estabelecimento do escritório no exterior, surgiram as primeiras iniciativas para a exportação de forma não planejada, mas sim oportunista.

A primeira exportação da empresa foi realizada em 1983 para os Estados Unidos. Devido à falta de experiência em mercados internacionais, ocorreram problemas no processo. Estas falhas geraram a necessidade de capacitação e levaram à aprendizagem incremental sobre comércio exterior e procedimentos internacionais por meio de tentativa e erro. Além dos aspectos organizacionais também foram necessárias adaptações de produto devido às diferenças climáticas entre o Brasil e os Estados Unidos. A empresa precisou mudar os seus produtos para atender de forma adequada a demanda externa.

A escolha inicial de instalar uma subsidiária de vendas em Porto Rico, após a tentativa de fazê-lo em terras norte-americanas, teve como determinante a instalação em um ambiente mais semelhante àquele existente no mercado interno. Por meio desta decisão, a Moura procurou instalar-se em um mercado cuja distância psíquica em relação ao mercado brasileiro fosse menor do que aquela apresentada pelo mercado norte-americano, onde se sentia “menos estrangeira”.

Atualmente, a presença internacional proporciona melhores condições de atendimento aos padrões de qualidade e às demandas dos mercados devido a sua inserção em ambientes mais competitivos. A presença externa assegura um maior intercâmbio tecnológico com concorrentes e clientes internacionais, levando à melhoria da empresa como um todo, assegurando a liderança no mercado brasileiro e o estabelecimento da estratégia de diferenciação no mercado internacional. Nos dias atuais a empresa tem escritórios de venda em Porto Rico, Argentina e Reino Unido.

Neste processo de internacionalização, houve uma aprendizagem gradual, por meio da experiência no mercado internacional e, conseqüentemente, gerando um maior comprometimento com estes novos mercados. Os ganhos iniciais por tentativas e erros geraram amadurecimento progressivo. Obedecendo a seqüência proposta no modelo de Uppsala, a Moura hoje tem subsidiárias de vendas, por meio das quais surgiu o estreitamento de relações com os parceiros internacionais, ou seja, o estabelecimento de *networks*. Observa-se, portanto, que diversas características do modelo de Uppsala estão presentes no processo de internacionalização da Moura. Foram determinantes no processo de internacionalização as atitudes, percepções e expectativas de seus executivos.

#### 4.2. ISKA VIVA

A empresa, localizada em Santa Cruz do Capibaribe, Pernambuco, foi fundada em 1980 e produz roupa moda praia, tendo como seu principal produto a fabricação de biquínis. Atualmente possui aproximadamente 40 (quarenta) funcionários e faz parte do Projeto Setorial Integrado (PSI) da Agência de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX) do pólo de confecções de Pernambuco. O interesse pelo mercado externo surgiu de forma oportunista em meados de 2000, quando a proprietária da empresa percebeu a possível aceitação de seus produtos em mercados internacionais, visto que vários clientes adquiriam as mercadorias para posterior comercialização no exterior, principalmente Portugal, Estados Unidos e Angola.

No entanto, as exportações eram limitadas pela modelagem diferenciada requisitada pelo mercado internacional, da qual a empresa não detinha conhecimento. No intuito de buscar aprender sobre as adaptações necessárias para este mercado, com o apoio da APEX, a principal executiva da empresa participou de feiras internacionais na Espanha, onde atualmente tem um contrato com agente exportador, e na França. Nos dados coletados observa-se o relato dos entrevistados sobre a importância das redes de relacionamento estabelecidas no exterior, seja por meio de amigos, parentes ou contatos iniciais em feiras e missões comerciais. Por sua vez, os achados, além de se corroborarem com os construtos do modelo de Uppsala, também remetem ao modelo diamante de Porter (1989), onde os 4 (quatro) determinantes (estrutura, estratégia e rivalidade das empresas, condições de demanda, condições de fatores e indústria correlata e de apoio) fortalecem a competitividade internacional do *cluster* têxtil de Santa Cruz do Capibaribe.

Vale ressaltar a presença de um agente externo, o governo por meio da APEX, como um catalisador do processo de internacionalização da empresa, provendo recursos que possibilitam a aprendizagem do executivo. Sem este apoio, a empresa não teria conseguido participar de feiras e não teria acesso às necessidades de adaptação exigidas pelo mercado externo para a venda de biquínis, comprometendo assim, o seu processo de inserção internacional.

#### 4.3. EMPRESA X

Devido à solicitação de manutenção de sigilo sobre o nome da empresa, a terceira indústria pesquisada será denominada como “X”, que está localizada na Zona da Mata de

Pernambuco e produz cachaça e outras bebidas alcoólicas. A empresa possui cerca de 500 (quinhentos) funcionários e foi fundada há mais de 60 (sessenta) anos. Seu processo de internacionalização teve início em 1972 para a Alemanha de forma oportunista, não planejada, onde o atual parceiro alemão tomou a iniciativa de procurar a empresa X a fim de importar os seus produtos. Nesta época, a empresa estava em amplo crescimento no mercado nacional e não existia uma “consciência” de empresa internacional até o surgimento desta aliança estratégica com o parceiro alemão, o que acelerou o seu processo de internacionalização. O parceiro alemão iniciou o processo de divulgação de marca e produto em seu país e a aliança estratégica funciona até hoje nos moldes em que a cachaça é exportada a granel em teores alcoólicos mais elevados e no destino é diluída, adoçada e engarrafada, objetivando a redução dos custos logísticos.

Interessante observar que no Brasil a empresa adota a estratégia genérica de liderança de custos e conseguiu se posicionar no mercado europeu utilizando a estratégia de diferenciação, o que possibilita maiores margens e percepção de valor. Aproximadamente 85% das exportações atuais seguem para a Alemanha, 5% para os Estados Unidos, 5% para a Ásia e 5% para os demais países. Apesar dos achados corroborarem com os conceitos de *networks* e aprendizagem incremental do modelo de Uppsala, o conceito de distância psíquica não pode ser observado no processo de internacionalização da empresa X. De acordo com o *ranking* da pesquisa de Fernandes e Rocha (2005), a Alemanha encontra-se na nona posição de distância psíquica estabelecida com o Brasil mas foi o primeiro país com o qual a empresa manteve relações comerciais internacionais.

A empresa X está atualmente buscando novos mercados nos Estados Unidos e Ásia para diversificar os seus destinos e não depender de apenas um cliente. O agente externo, neste caso, representado por um comprador que agiu de forma ativa e impulsionou o processo de internacionalização da empresa.

#### 4.4. DUPE

A empresa atua no segmento de sandálias de borracha e está localizada no município de Carpina, Pernambuco, desde 1992 e possui 700 (setecentos) funcionários, que produzem 24 (vinte e quatro) milhões de pares de sandálias por ano. No início, o objetivo da empresa era competir utilizando a estratégia de liderança de custos para concorrer com a líder de mercado. A finalidade da empresa era a de seguir o líder de mercado, atuando como *second mover* em mercados e produtos. A empresa optou em buscar funcionários experientes provenientes da concorrência e mudar a sua estratégia funcional de distribuição e de produtos além de voltar-se para a estratégia genérica de diferenciação.

A internacionalização da empresa é recente. No seu início, 6 (seis) anos atrás, o processo iniciou-se de forma lenta, por meio de visitas do diretor da empresa a feiras internacionais, expandindo a marca e o produto em si no mercado mundial e estabelecendo as suas redes de relacionamentos (*networks*). Contudo, o processo foi catalisado ao “pegar carona” com a expansão internacional de sua principal concorrente, de certo modo, de forma passiva. Nos dias atuais, 15% do faturamento é proveniente das exportações para 20 (vinte) países distintos. Os principais mercados são Estados Unidos, Argentina, Colômbia e Venezuela. Na Argentina, a empresa opera com o intermédio da Associação Brasileira das Indústrias de Calçados na busca de uma classificação diferenciada para chinelos e sandálias de borracha devido ao protecionismo argentino na indústria de calçados de couro. Nos últimos tempos, empresa optou em adotar uma postura mais pró-ativa para atingir o mercado externo para alcançar o objetivo de 35% faturamento provir de exportações dentro de 5 (cinco) anos.

A empresa também foi procurada por grifes espanholas e americanas para produção terceirizada de sandálias, tais como a Zara e a Reef, assim como fornece chinelos para a Gap.

Os achados corroboram com a teoria de Uppsala, onde a internacionalização da firma, por meio das exportações, é consequência de sua aprendizagem incremental, *networks* e crescimento. O processo não foi planejado e sim oportunista. No processo de internacionalização da Dupé, observa-se também presença de agentes externos, neste caso específico, a concorrência, que impulsiona a internacionalização da empresa e as grifes internacionais que procuraram a empresa para comprar seus produtos.

#### 4.5. CIV

A Companhia Industrial de Vidros – CIV – presente no mercado de produtos de vidro desde 1958 e possui fábricas em Recife (PE), Vitória de Santo Antão (PE), Fortaleza (CE) e Salvador (BA). A empresa atua no ramo de embalagens, que atende diversos clientes dos setores de alimentos, bebidas e farmacêuticos e no ramo de utilidades, ou seja, jarras, copos, tigelas e potes. Atualmente possui 800 (oitocentos) funcionários efetivos e produz 1000 (mil) toneladas de vidro por dia. As exportações representam 5% do seu faturamento. As vendas externas iniciaram em 1999, época em que o mercado interno encontrava-se altamente aquecido e em franca expansão.

O processo de internacionalização foi impulsionado por um agente externo, uma firma gaúcha, que convidou a CIV para exportar os seus produtos para a Argentina. A estratégia internacional não foi planejada e intencional, mas de forma oportunista objetivando o atendimento da demanda deste cliente argentino. Este foi o primeiro país para o qual a CIV direcionou as suas exportações. A partir daí, o mercado paraguaio e de outros países da América, África e Europa foram desenvolvidos. A seqüência dos modos de operação demonstra um envolvimento leve com novos mercados, que vai aumentando gradualmente.

A empresa não objetiva instalar subsidiárias no exterior no momento, contudo, está direcionando investimentos em projetos de marketing para fortalecer a sua estratégia de comercialização do produto no exterior. O estabelecimento de *networks* também se faz presente no seu processo de internacionalização, principalmente os firmados em feiras internacionais. A CIV também detém uma aliança estratégica com a empresa alemã Heye Glas, que se destaca mundialmente pela excelência na tecnologia de vidros. Este contrato de tecnologia proporciona a CIV equipamentos e processos mais modernos, garantindo qualidade com padrão internacional e preços competitivos.

A instabilidade política de certos países da América do Sul e da África gera incerteza pela ausência de regulamentação e comprometimento da governança. Aliado a este fator, existe também o risco econômico advindo pelas flutuações cambiais e as necessidades de adaptações (já que a empresa exporta para mais de vinte países) que levam a uma aprendizagem incremental, e às tentativas e erros preconizadas pelos teóricos de Uppsala. Observa-se também a importância de agentes externos, neste caso, o cliente argentino, estimulando o seu processo de internacionalização.

#### 4.6. ITAMARACÁ TRANSPORTES

A Itamaracá Transportes atua na indústria de transporte urbano e situa-se na divisa dos municípios de Paulista e Abreu e Lima, em Pernambuco. Foi fundada em 1958 e atualmente possui 36 (trinta e seis) linhas de ônibus e uma frota de 220 veículos, transportando 160 mil pessoas diariamente. O produto da Itamaracá é o serviço de transporte urbano.

Em 2002, após quase 30 anos de guerra, o governo de Angola começou a reconstruir o país e volta os seus esforços para a implementação do sistema de transporte urbano. Como não detém know-how, o governo angolano estabeleceu parceria com a MD Angola, empresa brasileira de consultoria, que buscou a Itamaracá Transportes no Brasil para exportar os seus

serviços, implementando o transporte urbano da Macon, empresa angolana criada para o transporte urbano. A Itamaracá até então não tinha nenhuma experiência de internacionalização e, nesta mesma época, enfrentava um momento de crise no mercado interno ocasionado pelo transporte alternativo.

Cerca de 25 (vinte e cinco) funcionários da Itamaracá foram transferidos para Luanda no intuito de implementar 17 (dezesete) rotas de transporte, além de capacitar o quadro de funcionários composto por motoristas, mecânicos e cobradores. Como o país também não detinha indústria automobilística, além de fornecer o seu *know-how*, a Itamaracá exportou 50 (cinquenta) de seus ônibus usados, que foram adaptados para o novo mercado. Os achados corroboram com a escola de Uppsala, visto que a internacionalização surgiu de forma oportunista, gerada por uma empresa de consultoria brasileira em Angola que procurou a Itamaracá. Não houve uma seqüência de passos planejados, uma estratégia deliberada de internacionalização. As experiências geradas por este processo tornam possível a realização de novas exportações de serviços. Atualmente, a empresa presta consultoria a Macon mas não é mais responsável pela sua gestão. Ademais, devido, principalmente, ao idioma, a empresa se sentiu “menos estrangeira” indo ao encontro do conceito de distância psíquica apregoadado pelos teóricos de Uppsala.

## 5. ANÁLISE INTERCASOS E CONCLUSÕES

Pode-se observar que nos seis casos pesquisados faz-se presente à importância do estabelecimento de *networks* e da aprendizagem incremental no processo de internacionalização, conforme preconizado no modelo de Uppsala. Contudo, no caso da Empresa X, o princípio do processo de internacionalização não se iniciou em países com menores distâncias psíquicas, corroborando com os achados de Condo (2000). Tal fato provavelmente deve-se à característica do produto – cachaça, considerado um item exótico e pelo fato da venda passiva, ou seja, o comprador procurou o vendedor para realizar a exportação. Entretanto, deve ser observado que as distâncias psíquicas estão se reduzindo cada vez mais e não dependem apenas dos países, como também da experiência internacional do executivo vendedor e da firma compradora. Por sua vez, o fato de Pernambuco localizar-se geograficamente distante de outras nações pode interferir nesta variável devido ao seu “isolamento”.

Todavia, todos os processos se deram por meio do estímulo de um agente externo à empresa. Na Iska Viva, este agente foi o governo por meio dos projetos setoriais apoiados pela APEX. A Dupé seguiu os passos do líder de mercado e seu principal concorrente, as Havaianas, adotando estratégia semelhante. Por sua vez, a Empresa X, a CIV, a Itamaracá Transportes e Baterias Moura foram procurados por clientes internacionais, o que fez com que percebessem o exterior como mercado em potencial. Até então, estas empresas encontravam-se satisfeitas com a sua parcela de mercado nacional, que possibilitava ganhos de escala, que vão ao encontro dos achados de Condo (2000).

Tal fato, a passividade, merece maior atenção e mais estudos empíricos para verificar se este modelo exógeno explica o processo de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento, onde se verifica que somos “comprados” e não “vendidos”. Por sua vez, geralmente, em nossas pesquisas no Brasil, importamos as teorias de países desenvolvidos, em estágios já bem mais avançados de internacionalização, com distâncias geográficas menores e restrições contextuais diferentes das empresas brasileiras, principalmente do Nordeste. Não podemos descartar os pilares teóricos concebidos nos países desenvolvidos, mas sim tentarmos analisá-los de forma crítica, de forma a captar as diferenças existentes, evitando uma simples convergência. Diante da baixa inserção do Brasil no comércio mundial, precisamos fortalecer a nossa base teórica e nos aproximarmos do empresariado na tentativa

de entendermos e ajudarmos o processo de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras.

Como limitação do estudo, destaca-se a realização da coleta dos dados por diferentes pesquisadores, o que pode ter gerado um eventual viés e assimetria do nível de informações coletadas. No entanto, a participação de diversos pesquisadores em estudos como este contribuem para a união entre a teoria e a prática, motivando-os e ajudando a compreender as similaridades e diferenças ao compararmos casos de empresas diferentes por meio de uma discussão em grupo. Gostaríamos de agradecer a estes pesquisadores pela participação na pesquisa.

## 6. REFERÊNCIAS

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 2, 1993.

\_\_\_\_\_. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, vol.37, 2 p. 27-42, 1997.

ANDERSSON, Ulf; JOHANSON, Jan, VAHLNE, Jan-Erik. Organic Acquisitions in the Internationalization Process of the Business Firm. *Management International Review*, vol. 37, n. 2, p. 67-84, 1997

BARNEY, J. Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v.17, n.1, p. 99-120, 1991.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. *Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.

CONDO, ARTURO. *Internationalization of firms based in developing economies*. D.B.A., Harvard University, 2000, 423 páginas; AAT 9990835.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Métodos de Pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUNNING, J.H. Towards an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*. v.11, 1 p. 9-31, 1980.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, vol.19, n. 1 p. 1-31, 1988.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. In: HUBER, G.; VAN DE VEN, A. (Org.). *Longitudinal field research methods: studying processes of organizational change* Thousand Oaks: Sage, 1995. Cap. 3, p. 65-90.

EXAME, REVISTA. Como as empresas brasileiras podem se tornar organizações globais? São Paulo, 16 de abril de 2001 (Edição 740) .

FERNANDES, Moisés Gabriel , ROCHA, Ângela da. Measuring the Psychic Distance Construct: A Test of Two Data Collection Instruments. In: ENANPAD – Encontro da ANPAD, 29., 2005, Brasília. Anais..., 2005. ICD.

GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e seus Usos na Administração. In: *Revista de Administração de Empresas*: São Paulo, v. 35, n.2, 1995, p. 57-63.

\_\_\_\_\_. Pesquisa Qualitativa: Tipos Fundamentais. In *Revista de Administração de Empresas*: São Paulo, v. 35, n. 3, 1995.

GOVINDARAJAN, Vijay, GUPTA, Anil K. Fixando uma direção no novo ambiente global. In: *FINANCIAL TIMES*. Dominando os Mercados Globais. 1.ed. São Paulo: Editora Makron, 2001.

HEMAIS, Carlos A., HILAL, Adriana. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, Ângela da. *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional*. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

- HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma Revisão Analítica. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*. v. 7, n.1, jan., fev. e mar. 2003.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four Swedish cases. *The Journal of Management Studies*, p. 305-322, 1975.
- \_\_\_\_\_; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. *Journal of International Business Studies*, Spring, p. 23-32, 1977.
- \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. The Mechanism of the Internationalisation. *International Marketing Review*. p. 11-24, , 1997.
- KEEGAN, Warren J. *Marketing Global*. Editora Prentice Hall, 7º edição, São Paulo, 2005.
- KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of Export Channel Structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. *International Marketing Review*, v.7, n.5, p. 27-38, 1990.
- LAM, Long W; WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. *International Journal of Organizational Analysis*. v.7, n.2 (April); p.105-134. 1999.
- MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MATOS; K. S. L.; VIEIRA, S. L. *Pesquisa Educacional: O prazer de conhecer*. Fortaleza: UECE, 2001.
- MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO. [Homepage] Disponível em: < <http://www.mdic.gov.br> >. Acesso em: 09 de dezembro de 2005.
- MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, 13, 1992. p. 99-118.
- MERRIAN, S. *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- PORTER, Michael. *A Vantagem Competitiva das Nações*. Editora Campus, 1989.
- SHARMA, Varinder M., ERRAMILLI, Krishna, M. Resource-based explanation of entry mode choice. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Winter; v. 12, n.1, 2004
- STAKE, Robert E. *The case of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995, p. 1-12.
- VEIGA, Luís Felipe Agapito; ROCHA, Ângela. Escolha de Mercados Externos, Distância Cultural e Comprometimento: Estudo de Casos de Grandes Empresas Brasileiras. In: XXX Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Anais..., Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.
- VERNON, Raymond. International Investment and International Trade In the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, May 1966.
- VERNON, Raymond. The product cycle hypothesis in a new international environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41 (4), p. 255-267. 1979.
- YIN, R. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WHITELOCK, Jeryl. Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry. *International Marketing Review*, v. 19, n. 4/5, p. 342 a 347, 2002.