



JULIO CESAR SCHMITT NETO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SOB
UMA ÓTICA CONTEXTUALISTA: UM ESTUDO DE CASO NA
CERÂMICA PORTOBELLO S/A**

**BIGUAÇU (SC)
2005**

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Centro de Educação Biguaçu
Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Programa de Mestrado Acadêmico em Administração - PMA

JULIO CESAR SCHMITT NETO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SOB
UMA ÓTICA CONTEXTUALISTA: UM ESTUDO DE CASO NA
CERÂMICA PORTOBELLO S/A**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração, Centro de Educação Biguaçu, Universidade do Vale do Itajaí, sob orientação do Prof. Dr. Éverton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier.

BIGUAÇU (SC)
2005

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Centro de Educação Biguaçu
Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu*
Programa de Mestrado Acadêmico em Administração - PMA

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

JULIO CESAR SCHMITT NETO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS SOB
UMA ÓTICA CONTEXTUALISTA: UM ESTUDO DE CASO NA
CERÂMICA PORTOBELLO S/A**

Dissertação avaliada e aprovada pela
Comissão Examinadora e referendada pelo
Colegiado do PMA como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Administração.

Biguaçu (SC), novembro de 2005.

Banca Examinadora:

Orientador:

Everton Luís Pellizzaro de Lorenzi Cancellier, Dr.

Examinador interno:

Rodrigo Bandeira-de-Mello, Dr.

Examinador externo:

Carlos Honorato Schuch Santos, Dr.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa Andréa, pelo amor, carinho, incentivo e apoio. Ao teu lado tudo fica mais fácil.

À toda a minha família.

Ao professor Everton Pellizaro de Lorenzi Cancellier, pelo apoio durante todo o curso, confiança e orientação deste trabalho.

Aos professores que participaram, como avaliadores desta dissertação, da disciplina de seminário de dissertação e da banca de qualificação, Dra. Anete Alberton, Dr. Carlos Ricardo Rossetto, Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello e Dra. Rosilene Marcon, pelas importantes contribuições e orientações para a elaboração deste trabalho.

Ao professor Dr. Carlos Honorato Schuch Santos, avaliador externo da banca examinadora, pelas pertinentes sugestões dadas para a elaboração da versão final da dissertação.

À empresa Cerâmica Portobello S/A, por ter permitido a realização da pesquisa, e aos entrevistados, por me confiarem seu tempo e informações valiosas ao desenvolvimento deste trabalho.

À Universidade do Vale do Itajaí, pela bolsa concedida para a realização desse Mestrado.

Aos professores e colegas do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração – PMA, da Univali, pelos ensinamentos transmitidos.

Aos amigos vanianos, pelo conhecimento, amizade e alegria compartilhados.

A todos que de alguma maneira contribuíram para a concretização deste trabalho.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Teorias de internacionalização de empresas	22
Quadro 2 - Etapas do modelo Uppsala de internacionalização	23
Quadro 3 - Modelos inovadores de internacionalização	24
Quadro 4 - Características das etapas e estágios do modelo Kraus	28
Quadro 5 - Assuntos abordados na área de internacionalização de empresas	30
Quadro 6 - Barreiras à internacionalização	32
Quadro 7 - Indicadores das etapas e estágios do modelo Kraus	41
Quadro 8 - Fatores contextuais do ambiente interno e externo	41
Quadro 9 - Fatores desencadeadores da mudança de estágio (modelo Kraus)	42
Quadro 10 - Barreiras à internacionalização	42
Quadro 11 - Eventos relevantes na história da Portobello	54
Quadro 12 - Fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello	77
Quadro 13 - Fatores desencadeadores da mudança de Pré-exportadora para Exportadora irregular	80
Quadro 14 - Fatores desencadeadores da mudança de Exportadora irregular para Exportadora passiva	82
Quadro 15 - Fatores desencadeadores da mudança de Exportadora passiva para Exportadora pré-ativa	83
Quadro 16 - Fatores desencadeadores da mudança de Exportadora ativa para Envolvimento comprometido	85
Quadro 17 - Fatores desencadeadores das mudanças de estágio (modelo Kraus X Cerâmica Portobello)	85
Quadro 18 - Barreiras relativas ao contexto interno	89
Quadro 19 - Barreiras relativas ao contexto externo	93

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo Kraus de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras	26
Figura 2 – Modelo de estudo do processo de mudança estratégica	34
Figura 3 – Modelo do equilíbrio pontuado de Tushman e Romanelli.	36

LISTA DE SIGLAS

AEB	Associação Brasileira de Comércio Exterior
ANFACER	Associação Nacional dos Fabricantes de Cerâmica para Revestimentos
CESACA	Cerâmica Santa Catarina Ltda
CEUSA	Cerâmica Urussanga S/A.
DE	Diretor
ENANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração
GE	Gerente de exportação
ICISA	Indústria Cerâmica Imbituba
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
PIB	Produto Interno Bruto
PMA	Programa de Mestrado Acadêmico em Administração
PRE	Presidente
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações
TRA	Trader
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
USATI	Usina de Açúcar Tijucas S/A

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.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, análise contextualista, modelo Kraus.

ABSTRACT

The main motivation to accomplish this paper was the idea of proffering a scientific contribution to the international business management area, in the sense 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 that produces and exports. Portobello S/A was chosen as object of this case study. The methodology used in the research 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.

Keywords: internationalization of enterprises, analysis considering the context, Kraus model.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Tema e problema de pesquisa.....	12
1.2	Objetivos da pesquisa.....	15
1.2.1	Objetivo geral.....	16
1.2.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Estrutura do trabalho	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1	Internacionalização de empresas	18
2.1.1	Corrente teórica econômica	18
2.1.2	Corrente teórica comportamental	20
2.2	Modelos de internacionalização de empresas	23
2.2.1	Modelo Kraus de internacionalização de empresas	25
2.3	Estudos na área de internacionalização de empresas	29
2.4	Mudança estratégica	33
3	METODOLOGIA.....	37
3.1	Caracterização da pesquisa.....	37
3.2	Articulação conceitual entre os modelos utilizados.....	39
3.3	Coleta de dados	43
3.4	Análise dos dados	45
4	APRESENTAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA	47
4.1	Precedentes históricos da atividade cerâmica	47
4.2	A indústria cerâmica de revestimento no mundo.....	47
4.3	A indústria cerâmica de revestimento no Brasil.....	48
4.4	A indústria cerâmica de revestimento no Estado de Santa Catarina.....	49
4.5	A Cerâmica Portobello	50
5	FASES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CERÂMICA	
	PORTOBELLO À LUZ DO MODELO DE KRAUS	56
5.1	Primeira etapa – Pré-envolvimento	56
5.1.1	Primeiro estágio – Produtora não exportadora	56
5.1.2	Segundo estágio – Produtora pré-exportadora (1979-1981)	57
5.2	Segunda etapa – Envolvimento passivo.....	59
5.2.1	Terceiro estágio – Exportadora irregular (1981-1985)	59

5.2.2	Quarto estágio – Exportadora passiva (1985-1989)	61
5.3	Terceira etapa – Envolvimento ativo.....	63
5.3.1	Quinto estágio – Exportadora pré-ativa (1989-1991).....	63
5.3.2	Sexto estágio – Exportadora ativa (1991-1997).....	66
5.4	Quarta etapa – Envolvimento comprometido.....	68
6	FATORES DESENCADEADORES DAS MUDANÇAS DE FASES.....	79
6.1	Mudança de pré-exportadora para exportadora irregular	79
6.2	Mudança de exportadora irregular para exportadora passiva.....	80
6.3	Mudança de exportadora passiva para exportadora pré-ativa	82
6.4	Mudança de exportadora pré-ativa para exportadora ativa	83
6.5	Mudança de exportadora ativa para envolvimento comprometido	84
7	BARREIRAS ENCONTRADAS DURANTE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	87
7.1	Barreiras do contexto interno	87
7.2	Barreiras do contexto externo	90
8	CONCLUSÕES	95
	REFERÊNCIAS.....	99

1 INTRODUÇÃO

O primeiro capítulo desta dissertação contempla o desenvolvimento do tema e problema de pesquisa, a apresentação dos objetivos, geral e específicos, bem como da estrutura do trabalho.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O comércio internacional vem se tornando uma prática cada vez mais importante na economia mundial, de tal modo que passa a ser essencial para o bom desenvolvimento econômico das nações (SILVA, 1999).

A interdependência econômica dos países é um fenômeno presente no mundo moderno, e, como prova disso, estatísticas da Organização Mundial do Comércio apontam que, nos últimos anos, o crescimento do fluxo de comércio vem superando o crescimento do produto industrial. Pode-se exemplificar a mesma afirmação com a realidade brasileira atual, pois encerrou-se o ano de 2003 com um crescimento negativo do PIB – Produto Interno Bruto, na ordem de 0,2%, enquanto que as exportações do ano foram 21,08% superiores às de 2002. Em 2004 o aumento das exportações, de 32% em relação à 2003, continua superando o aumento da produção, já que o Brasil apresentou um crescimento do PIB pouco superior a 4%.

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-DA-SILVA; SEIFERT JR., 2004).

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”.

Essas operações internacionais podem ser de dois tipos: a) para dentro (*inward*), que compreende as importações, obtenção de licenças de fabricação ou contratos de franquia de empresas estrangeiras; e b) para fora (*outward*), que ocorre por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior (BARRETO; ROCHA, 2003).

A internacionalização das empresas, quer seja através da expansão de suas operações para os mercados externos, ou através da aquisição de insumos, componentes ou bens acabados, parece ter se tornado uma questão ligada à própria sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos (KRAUS, 2000). No entanto, são poucas as empresas brasileiras que partiram para a ação internacional de maneira significativa. Mesmo aquelas empresas mais adiantadas em seus processos de internacionalização encontram-se ainda fortemente distanciadas de suas grandes concorrentes globais no que se refere à rapidez e profundidade desse processo (ROCHA; VEIGA, 2001).

As organizações originadas em mercados emergentes são tipicamente de propriedade familiar, de pequeno porte ou médio (para os padrões globais) e domésticas (ROCHA; ARKADER, 2002). Essas organizações, das quais fazem parte a maioria das brasileiras, enfrentam barreiras que as inibem em seu processo de internacionalização. Essas barreiras vão desde limitações psicológicas apontadas por Bartlett e Ghoshal (2000), chamadas de “passivos de origem” e que incluem problemas como a sensação de se estar condenado a padrões locais inferiores, falta de conscientização ou confiança na capacidade de a empresa competir globalmente, e ainda o excesso de confiança e a falta de visão dos perigos potenciais, até problemas estruturais da exportação, como a falta de atuação das representações diplomáticas, falta de conhecimentos técnicos em produção e capacidade exportadora, e custos elevados de transporte (CARVALHO; ROCHA, 2002).

Nesse contexto, justifica-se a relevância de um estudo que se proponha a investigar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira que atua com destaque no mercado internacional, e que possa contribuir para um melhor conhecimento desse fenômeno. A empresa selecionada para o estudo foi a Cerâmica Portobello S/A.

Ainda com o intuito de justificar a relevância desta pesquisa, pode-se fazer algumas considerações sobre os estudos sobre internacionalização de empresas. No cenário internacional, os estudos sobre internacionalização de empresas tiveram

início na década de setenta. Já no Brasil os estudos se desenvolveram principalmente a partir da década de 80. Entretanto, foi depois do ano de 1992, com a abertura econômica proporcionada pelo governo federal e com a conseqüente ampliação da participação das empresas brasileiras no comércio internacional, que os estudos sobre o assunto, no país, passaram a ser mais freqüentes (KRAUS, 2000).

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). Kraus (2000) explica que, na literatura especializada, é grande o número de estudos sobre exportações, mas o desenvolvimento de exportações é apenas o primeiro passo que uma empresa pode tomar no sentido de se internacionalizar.

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). Para Kraus (2000, p.40), o estudo da internacionalização seria mais adequado com uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, considerando “o caminho da interação entre níveis no tempo”. Rossetto (1999) argumenta que as pesquisas que trazem visões episódicas, tratando as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, falham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos através dos quais as mudanças são criadas. Kraus (2000) ainda aponta diversos estudos que corroboram a idéia de que seria mais adequada a utilização de uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, nas pesquisas sobre internacionalização: Loureiro e Santos (1991), Andersen (1993), Sullivan (1994), Calof (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), e Eriksson et al. (1997). Na mesma direção, 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). Kraus (2000) argumenta que os modelos de internacionalização importados não explicam, em sua totalidade, o fenômeno de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Para este autor, a constatação da inadequabilidade dos modelos estrangeiros ocorreu após tentativas de enquadrar a realidade brasileira em tais modelos. Com relação aos motivos dessa não adequação, Kraus (2000, p. 51) comenta que “as explicações mais plausíveis para a inadequação dos modelos de modelos importados são que as histórias econômicas desses países foram diferentes da brasileira, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional”.

Nesse contexto, justifica-se a importância de desenvolver uma pesquisa que: a) contemple todo o processo e não somente o desenvolvimento de exportações; b) se preocupe com os aspectos históricos e contextuais, conferindo uma visão diacrônica do processo de internacionalização; e c) utilize um modelo teórico construído com o intuito de explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras.

Outra justificativa para a relevância acadêmica desta dissertação encontra-se no fato de que foi realizada uma relação entre diferentes modelos teóricos (modelo Kraus de internacionalização de empresas e o modelo contextualista de estudo da mudança estratégica de Pettigrew), com o intuito de explicar o processo de internacionalização da empresa sob uma ótica contextualista. Desta forma, procura-se contribuir para a construção do conhecimento científico, verificando-se a adequabilidade dos modelos propostos à realidade estudada.

Diante do exposto, este trabalho tem a intenção de analisar o processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A.

Para tanto, formula-se o seguinte questionamento:

- *Como ocorreu o processo de internacionalização na Cerâmica Portobello?*

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, a partir de uma abordagem contextualista.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a consecução do objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- Analisar os estágios percorridos pela empresa durante o processo de internacionalização.
- Identificar, considerando o contexto, os fatores desencadeadores de cada mudança de estágio ocorrida no processo de internacionalização.
- Identificar, considerando o contexto, as barreiras enfrentadas pela empresa durante o seu processo de internacionalização.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado da seguinte maneira:

O primeiro capítulo refere-se à introdução do trabalho, apresentando o tema e problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos), e a estrutura do documento.

No capítulo dois é desenvolvida a fundamentação teórica da dissertação, que proporcionou o devido suporte para a realização da pesquisa. São abordados temas como as teorias e os modelos de internacionalização de empresas, estudos na área de internacionalização de empresas e mudança estratégica.

Os procedimentos metodológicos da pesquisa são discutidos no capítulo 3, onde se apresenta a maneira pela qual foram alcançados os objetivos do trabalho.

O capítulo 4 apresenta uma explanação sobre o setor de revestimentos cerâmicos e sobre a empresa Cerâmica Portobello S/A.

O capítulo 5 trás as fases do processo de internacionalização da Portobello, à luz do Modelo Kraus.

A identificação dos fatores desencadeadores de cada mudança de fase, considerando os contextos interno e externo, é realizada no capítulo 6.

Já o capítulo 7 apresenta as barreiras enfrentadas pela empresa durante o seu processo de internacionalização.

Finalmente, o capítulo 8 apresenta as conclusões da dissertação, compreendendo as principais conclusões geradas a partir dos resultados encontrados, as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica objetiva buscar os conceitos necessários à explicação do processo de internacionalização de empresas, dando suporte ao desenvolvimento da pesquisa que será realizada. São abordados temas como a internacionalização de empresas, modelos de internacionalização de empresas, estudos na área de internacionalização de empresas e mudança estratégica.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

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, VEIGA; ROCHA, 2001; BARRETO; ROCHA, 2003, MACHADO-DA-SILVA; 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 teóricas. 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).

2.1.1 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, no entanto, sugere 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.

2.1.2 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 Herais 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, apud Herais e Hilal (2002), 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).

Um dos pressupostos da Escola Nórdica é o de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos no exterior, é uma consequência do seu crescimento. Dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, mas como passos de natureza incremental, apresentando aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros (HEMAIS; HILAL, 2002).

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 Wiedersheim-Paul (1975) construíram o modelo de internacionalização de Uppsala, apresentando quatro estágios de envolvimento da firma no mercado internacional. Este modelo será apresentado em detalhes na seção da fundamentação que trata dos modelos de internacionalização de empresas.

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.

A distância psíquica é outro pressuposto da Escola Nórdica e é definida, segundo Machado-da-Silva e Seifert Jr. (2004, p.4), “em termos de fatores como diferença de linguagem, cultura, sistema político, entre outros, e que poderiam causar distúrbio entre a empresa e o seu mercado”.

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 esta pesquisa. 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.

O Quadro 1 apresenta as duas teorias de internacionalização de empresas, bem como alguns aspectos destacados relativos a elas.

	Teorias econômicas de internacionalização	Teorias comportamentais de internacionalização
Processo de internacionalização	- processo decisório racional e objetivo - amplamente influenciado pelos custos	- subjetividade no processo decisório - amplamente influenciado pelo contexto
Explicações principais	- custos de transação - vantagens de propriedade - vantagens de internalização - vantagens de localização	- aprendizagem - etapas incrementais - comprometimento - distância psíquica
Autores utilizados na construção da teoria (precursores)	Smith (1776), Ricardo (1817), Ohlin (1933), Heckscher (1950), Linder (1961), Williamson (1975)	Penrose (1963), Cyert e March (1963), Aharoni (1966), Carlson (1966).
Principais autores da teoria	Hymer (1976) , Dunning (1980)	Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977)

Quadro 1 – Teorias de Internacionalização de Empresas

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura revisada

Alguns modelos de internacionalização de empresas procuram explicar as estratégias de entrada em mercados internacionais e os motivos que levam as empresas a adotarem essa ou aquela estratégia. Na próxima etapa do trabalho, são revisados alguns modelos de internacionalização.

2.2 MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Dentre os modelos de internacionalização de empresas, há de se destacar o trabalho de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), na construção do modelo Uppsala de internacionalização. Este modelo prevê que a empresa, ao se internacionalizar, passa por um processo crescente de envolvimento em operações internacionais, apresentando uma evolução em quatro estágios.

O Quadro 2 apresenta as etapas propostas pelo modelo Uppsala.

Estágio 1	Atividades não regulares de exportação
Estágio 2	Exportação via representante independentes (agentes)
Estágio 3	Implantação de uma subsidiária de vendas no exterior
Estágio 4	Produção no exterior/unidade de manufatura

Quadro 2 – Etapas do Modelo Uppsala de Internacionalização

Fonte: Johanson e Wiedersheim-Paul (1975)

O modelo de internacionalização Uppsala reflete a experiência de empresas suecas, as quais possuem uma longa história de internacionalização, uma vez que empresas vêm atuando na Finlândia desde 1871 (KRAUS, 2000).

Rocha e Veiga (2001), como resultado de pesquisa empírica desenvolvida em três empresas brasileiras, verificaram que o modelo de Uppsala não explica adequadamente o processo de internacionalização das empresas estudadas.

Depois do modelo de Uppsala, outros pesquisadores criaram modelos de internacionalização nos mesmos moldes, apresentando a internacionalização como um processo evolutivo em estágios.

Andersen (1993) realizou uma revisão dos modelos de internacionalização considerados por ele como inovadores, os quais são apresentados no Quadro 3. Este autor explica que tanto o modelo de Uppsala quanto os modelos apresentados

no Quadro 3 possuem uma abordagem comportamental e apresentam padrões de envolvimento gradual da empresa em operações internacionais.

	Biikey e Tesar 1977	Cavusgil 1980	Czinkota 1982	Reid 1981
1º estágio	A administração não está interessada em exportar	Marketing doméstico: a empresa vende somente para o seu país	Completo desinteresse da empresa	Exportador consciente: problemas para reconhecer oportunidades, necess. de despertar
2º estágio	A administração está pronta a atender pedidos não previstos, mas não se esforça para explorar a viabilidade da atividade de exportação	Etapa pré-exportação: a empresa procura por informações e determina a viabilidade para garantir a exportação	A empresa está parcialmente interessada	Intenção de exportar: motivação, atitude, convicções e expectativas sobre exportações
3º estágio	A administração busca explorar a viabilidade da atividade de exportação	Envolvimento experimental: a empresa começa exportando, de forma limitada, para países com caracter. psicologicamente próximas	A empresa está explorando	Tentativa de exportar: experiências pessoais são obtidas de exportações reduzidas
4º estágio	A empresa exporta em bases experimentais, para países com caracter. psicologicamente próximas	Envolvimento ativo: exportando para novos países diretamente, aumentando o volume de vendas	A empresa está experimentando	Valor das exportações: resultados provenientes do engajamento em exportações
5º estágio	A empresa é uma exportadora experiente	Envolvimento comprometido: executivos fazem escolhas para alocar recursos entre o mercado interno e externo	A experiente pequena exportadora	Aceitação como exportador: adotando a exportação/rejeitando exportar
6º estágio	A administração explora a viabilidade de exportar para outros países psicologicamente mais distantes		A experiente grande exportadora	

Quadro 3 – Modelos Inovadores de Internacionalização

Fonte: Adaptado de Andersen (1993)

Entretanto, Kraus (2000) argumenta que os modelos de internacionalização importados não explicam, em sua totalidade, o fenômeno de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras. Para este autor, a constatação da inadequabilidade dos modelos estrangeiros ocorreu após tentativas de enquadrar a realidade brasileira em tais modelos.

Com relação aos motivos dessa não adequação, Kraus (2000, p. 51) comenta que “as explicações mais plausíveis para a inadequação dos modelos de modelos importados são que as histórias econômicas desses países foram diferentes da brasileira, bem como a preparação empresarial para o comércio internacional”.

Kraus (2000) comenta que, enquanto as empresas suecas, por exemplo, se internacionalizam desde o século XIX, as empresas brasileiras se voltaram para as atividades internacionais de maneira representativa a partir de 1990.

Com base na realidade constatada, Kraus (2000) propõe um modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.

Nesta pesquisa, optou-se pela utilização do modelo Kraus para analisar o processo de internacionalização da empresa, e por esse motivo ele será explicado detalhadamente na próxima parte desta seção.

São três as principais razões pelas quais se optou por esse modelo: a) o modelo possui uma abordagem comportamental, parecendo adequado para análise contextualista que se pretende realizar; b) pela argumentação de Kraus (2000) de que os modelos importados não são adequados para explicar o processo de internacionalização de empresas brasileiras; e c) para aplicar o modelo em uma empresa, diferente das cinco originalmente pesquisadas por Kraus (2000), para, seguindo as recomendações do autor, confirmar o poder explicativo do modelo.

2.2.1 O Modelo Kraus de Internacionalização de Empresas Brasileiras

O modelo de Kraus (Figura 1) 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.

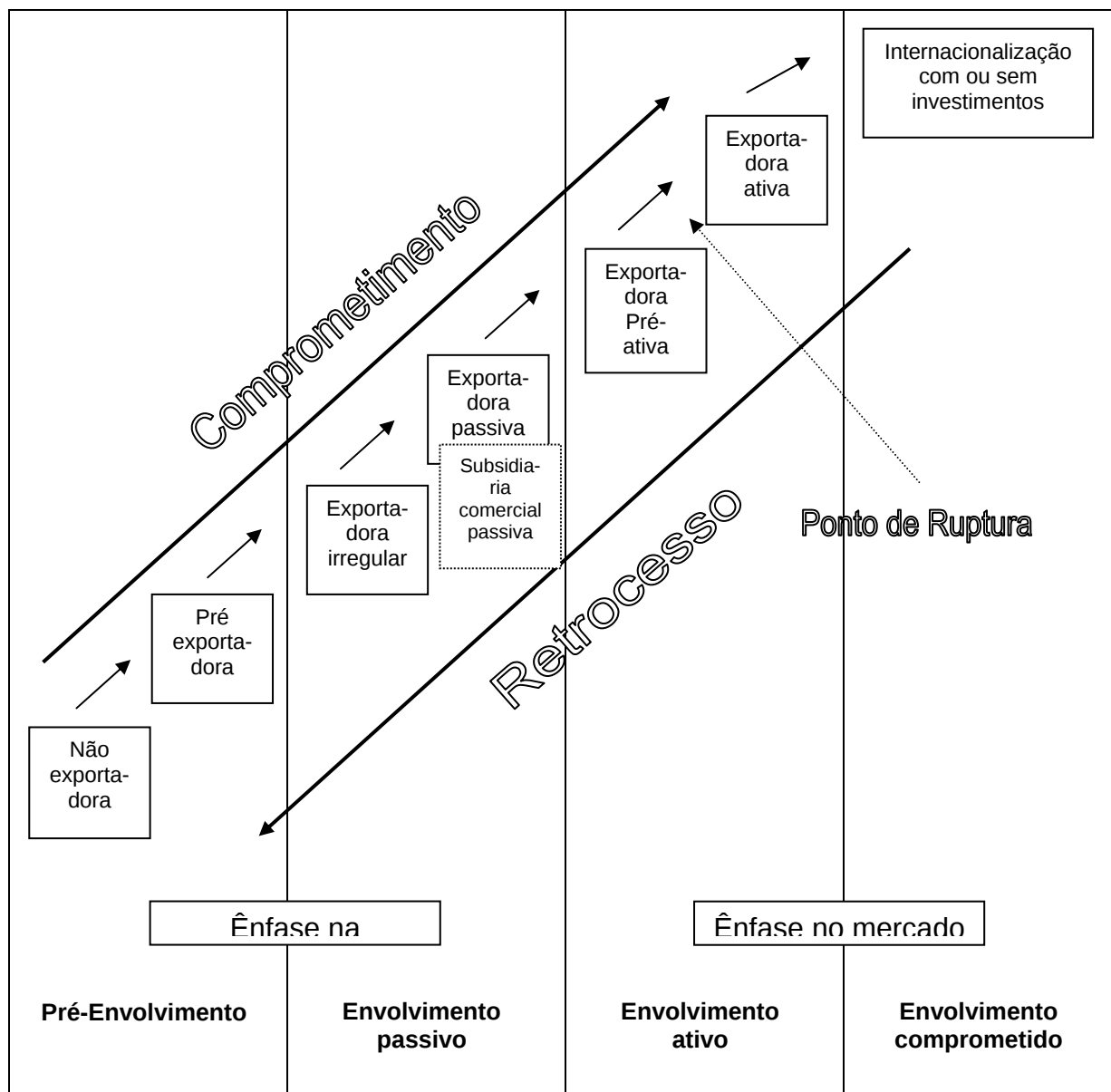


Figura 1 – Modelo Kraus de Internacionalização de Empresas Produtoras Exportadoras Brasileiras

Fonte: Kraus (2000)

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 (2000) 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. 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, os 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).

Para a empresa evoluir do estágio de exportadora pré-ativa para o estágio de exportadora ativa, o principal fator motivador é, segundo Kraus (2000), o sucesso naquele estágio.

O Quadro 4 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 4 – Características das Etapas e Estágios do Modelo Kraus

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kraus (2000)

O trabalho Kraus (2000) trouxe algumas descobertas, dentre as quais pode-se destacar:

- a) as empresas brasileiras só utilizam outras estratégias de internacionalização após o sucesso em operações de exportação;
- 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.

Revisados alguns modelos de internacionalização de empresas, cabe apresentar os resultados de alguns estudos empíricos desenvolvidos nesta área do conhecimento, o que é feito na próxima seção da fundamentação teórica.

2.3 ESTUDOS NA ÁREA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

No cenário internacional, os estudos sobre internacionalização de empresas tiveram início na década de setenta. Já no Brasil os estudos se desenvolveram principalmente a partir da década de 80. Entretanto, foi depois do ano de 1992, com a abertura econômica proporcionada pelo governo federal e com a conseqüente ampliação da participação das empresas brasileiras no comércio internacional, que os estudos sobre o assunto, no país, passaram a ser mais freqüentes (KRAUS, 2000).

No ano de 2001 o Enanpad – Encontro anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração criou uma área específica para a apresentação das pesquisas realizadas sobre internacionalização de empresas. Desde então já foram publicados 75 artigos, abordando diversos temas. O Quadro 5 apresenta os assuntos abordados e a quantidade de artigos publicados sobre cada um. A quantidade de artigos apresentados na área de gestão internacional vem aumentando a cada ano. Na estréia da área específica, em 2001, o Enanpad publicou 10 artigos, já na última edição, em 2004, 26 artigos foram aceitos.

Assunto	Número de artigos
Processo de internacionalização de empresas	29
Cultura	12
Gestão de pessoas	7
Fusão e aquisição internacional	7
Exportação	7
Investimento direto estrangeiro	4
Consórcio de exportação	4
Aliança estratégica internacional	2
Administração do conhecimento	1
<i>Trading companies</i>	1
Globalização	1
Total	75

Quadro 5 – Assuntos Abordados na Área de Internacionalização – ENANPAD (2001-2004)

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura revisada

Com relação ao processo de internacionalização de empresas, a atenção dos pesquisadores têm se voltado principalmente: a) à realização de estudos de caso descritivos sobre o processo de internacionalização de empresas (MEDEIROS; GUEIROS; ARAÚJO, 2001; FRANCISCO, 2004); b) estudos teóricos sobre diferentes aspectos da internacionalização (HILAL ;HEMAIS, 2001; MACHADO-DASILVA; SEIFERT JR., 2004); c) aspectos destacados do processo de internacionalização como os fatores culturais e a gestão de pessoas.

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”.

Dentre as estratégias de entrada em mercados internacionais, percebe-se que o modelo Kraus, utilizado nesta pesquisa, privilegia a exportação em detrimento do investimento estrangeiro direto, pois dos sete estágios constantes do modelo, apenas dois prevêem a possibilidade da empresa se internacionalizar através de investimentos no exterior. Kraus (2000) argumenta que isso se deve ao fato de que a grande maioria das empresas brasileiras internacionalizam-se mediante o desenvolvimento de exportações.

Nesse sentido, cabe analisar algumas pesquisas desenvolvidas sobre exportação, até mesmo para uma possível complementação do modelo Kraus durante a coleta de dados.

Rocha e Christensen (2002) explicam que os principais motivos que levam uma empresa a exportar são: a) recebimento de pedidos inesperados; b) incentivos governamentais; c) mercado doméstico saturado; d) obter maiores lucros; e) melhorar a imagem do produto no mercado interno; f) diversificar mercados; g) desejo de exportar da alta gerência; h) disponibilidade de produto diferenciado; e i) aumentar a competitividade da firma.

Cabral e Silva Júnior (2004), motivados pelo problema da alta taxa de empresas brasileiras que iniciam mas não dão continuidade a atividade de exportação, analisaram os fatores explicativos do sucesso de exportadoras contínuas no estado do Ceará. Os resultados da pesquisa dão conta que o sucesso

das exportadoras está relacionado com orientação pró-ativa, planejamento para a exportação, atitude exportadora e capacidade gerencial.

Além dos fatores que contribuem para o sucesso de empresas exportadoras, algumas pesquisas investigam as barreiras enfrentadas por essas empresas na atividade de exportação (ROCHA; CHRISTENSEN, 2002; CASSOL; ALPERSTEDT; LEITE, 2004; ROCHA; FREITAS, 2004). O Quadro 6 apresenta as barreiras à exportação verificadas nos estudos revisados.

Custos de produção não competitivos	Deficiência de planejamento e controle
Apoio diplomático inadequado	Restrições governamentais à importação
Falta de conhecimentos técnicos de produção	Qualidade do produto inadequada aos padrões internacionais
Falta de mão de obra especializada	Dificuldade de cumprir prazos de entrega
Dificuldade no conhecimento de idiomas	Dificuldade na negociação de contratos
Controle de qualidade deficiente	Insuficiência de informações sobre mercados externos
Alocação insuficiente de recursos para o marketing internacional	Dificuldades burocráticas em órgãos governamentais
Custos de viagens internacionais elevados	Imagem de produtos brasileiros no exterior
Insuficiência de recursos financeiros	Preços baixos no mercado internacional
Gerência despreparada para a exportação	Dificuldades burocráticas em órgãos governamentais
Demanda externa insuficiente	Concorrentes agressivos
Capacidade instalada insuficiente	Falta de garantia de matéria-prima
Custos de transporte elevados	Legislação sobre comércio exterior complexa
Falta de recursos financeiros	Regulamentações em mercados externos
Localização da fábrica inadequada	Forte concorrência no mercado internacional
Falta de incentivos adequados à exportação	Falta de acordos comerciais entre o Brasil e outros países
Legislação anti-dumping	Mercado interno absorvendo toda a produção
Incerteza quanto à variações cambiais	Recessão internacional
Barreiras protecionistas	Falta de intermediários

Quadro 6 – Barreiras à Internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura revisada

Estudos ainda dão conta de que as barreiras à internacionalização podem variar de acordo com o setor o qual pertence a empresa

exportadora e do tamanho dela (ROCHA; CHRISTENSEN, 2002; CASSOL; ALPERSTEDT; LEITE, 2004). Cassol, Alperstedt e Leite (2004) analisaram empresas exportadoras de três setores da economia catarinense e concluíram que, para cada setor estudado (alimentício, madeireiro e mecânico), existe uma variação nas principais dificuldades percebidas pelos empresários.

Rocha e Christensen (2002, p. 112) afirmam que “a percepção de obstáculos à exportação pelas empresas brasileiras se modifica com o tempo, à medida que as empresas se tornam mais experientes e se movem por diferentes estágios”.

Ainda sobre exportação, outro aspecto pesquisado é a concessão de incentivos à atividade exportadora pelo poder público. Nesse sentido, Machado e Nique (2002) pesquisaram sobre a utilização do Programa de Financiamento às Exportações - PROEX no estado do Rio Grande do Sul, verificando, em uma amostra de 41 empresas, que executivos mais comprometidos com a atividade de exportação tendem a fazer uso de incentivos governamentais.

Já Machado e Santos (2003) realizaram uma pesquisa sobre a eficácia de outro incentivo do governo federal às exportações, o *drawback*, chegando a conclusão de que, apesar de alguns entraves, o *drawback* é eficaz e confere competitividade aos produtos exportados pelas empresas gaúchas.

2.4 MUDANÇA ESTRATÉGICA

O foco da revisão da literatura, até então, foi na análise do processo de internacionalização de empresas, apresentando as teorias de internacionalização de empresas, alguns modelos de internacionalização bem como os resultados de alguns estudos sobre o tema.

Contudo, baseado nas afirmativas 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. XX) 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.

Esta dissertação será realizada utilizando-se da 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 interativo 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 direcione; e c) faz-se necessária a compreensão de que as variáveis contextuais estão ligadas ao processo em observação.

A Figura 2 apresenta o modelo de estudo do processo de mudança estratégica proposto por Pettigrew (1987).

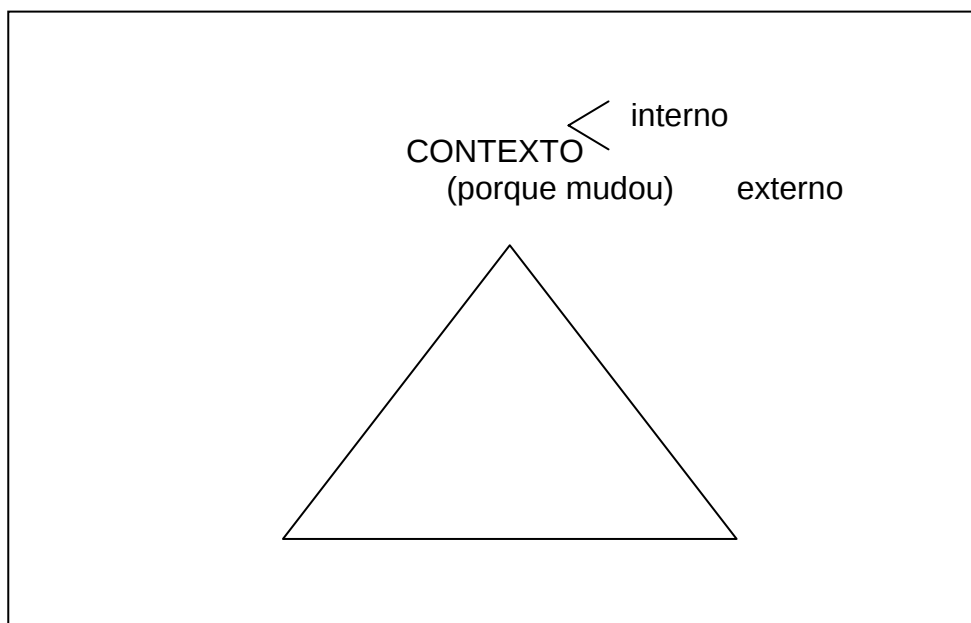


Figura 2 – Modelo de Estudo do Processo de Mudança Estratégica

Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987)

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.

Com relação ao conteúdo da mudança estratégica, Pettigrew (1992) explica que algumas mudanças podem ser radicais e outras incrementais, e que a análise

da mudança estratégica deve considerar que a continuidade e a mudança estão presentes em qualquer processo.

Nesse mesmo sentido, Tushman e Romanelli *apud* Rossetto (1998), desenvolveram o modelo do equilíbrio pontuado para descrever a mudança organizacional através do tempo (Figura 3). A mudança estratégica está fortemente relacionada com o contexto, pois Tushman e Romanelli *apud* Rossetto (1998) sugerem que a empresa age em resposta às descontinuidades no ambiente, como a regulamentação ou o aumento das pressões competitivas.

Segundo Rossetto e Rossetto (2001), a evolução organizacional no modelo proposto por Tushman e Romanelli é descrita como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança revolucionária, de maneira que as organizações progridem através de períodos convergentes pontuados por reorientações que determinam limites para os tempos convergentes.

Os períodos de reorientações são caracterizados por mudanças revolucionárias, que tipicamente ocorrem não somente na estratégia, mas também na estrutura, nas pessoas e nos processos, de tal modo que a organização é remodelada (ROSSETTO; ROSSETTO, 2001).

Como pode se verificar na Figura 3, uma mudança revolucionária é precedida por um período de fomento, quando os desencadeadores da mudança (presentes no contexto) fazem com que a empresa aja experimentalmente. Após a mudança revolucionária, de acordo com o modelo, a empresa passa por um período de ajuste, quando os desencadeadores da inércia atuam no sentido promover a continuidade.

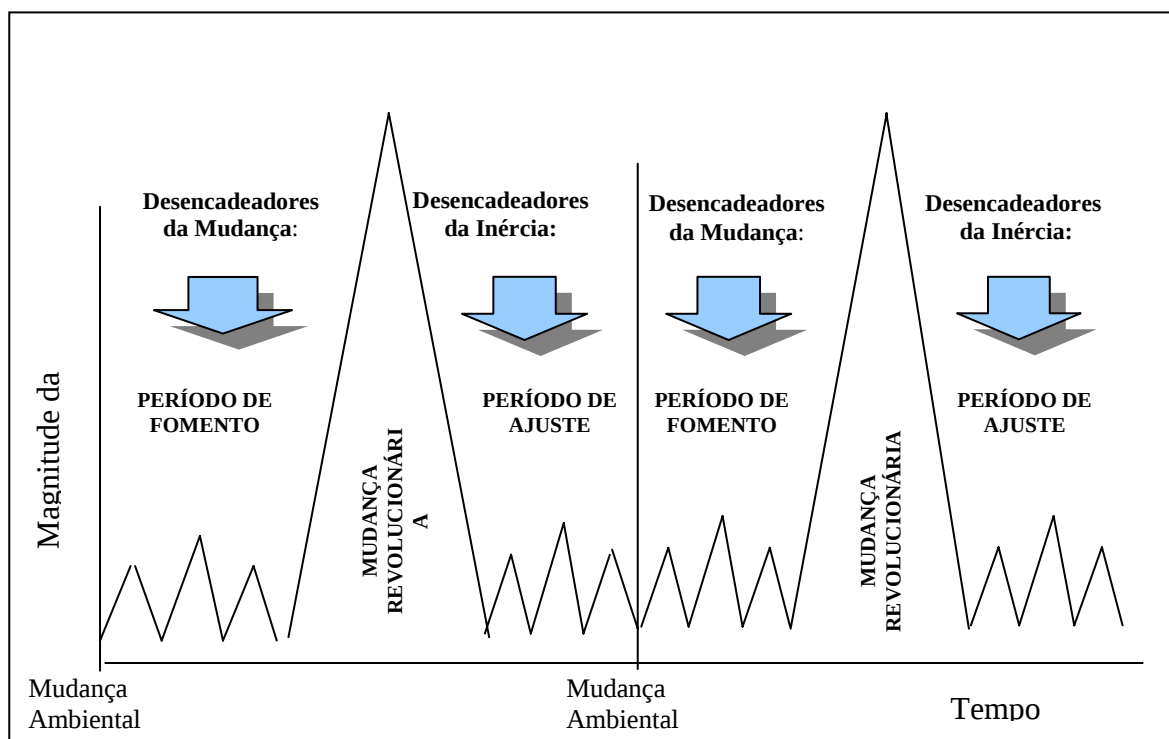


Figura 3 – Modelo do Equilíbrio Pontuado de Tushman e Romanelli

Fonte: Rossetto (1998)

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa produtora brasileira, envolvida com atividades internacionais. Neste capítulo apresentam-se os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa, bem como a justificativa pela opção do método escolhido.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A maior 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). Para Kraus (2000, p.40), o estudo da internacionalização seria mais adequado com uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, considerando “o caminho da interação entre níveis no tempo”.

Rossetto (1999) argumenta que as pesquisas que trazem visões episódicas, tratando as mudanças como se elas tivessem um claro início e fim, falham em fornecer dados sobre os mecanismos e processos através dos quais as mudanças são criadas.

Kraus (2000) ainda aponta diversos estudos que corroboram a idéia de que seria mais adequada a utilização de uma perspectiva diacrônica, ao longo do tempo, nas pesquisas sobre internacionalização: Loureiro e Santos (1991), Andersen (1993), Sullivan (1994), Calof (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), e Eriksson et al. (1997).

Na mesma direção, 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.

Considerando o exposto, o processo de internacionalização da empresa foi estudado, neste trabalho, conforme a análise contextualista proposta por Pettigrew

(1987), que envolve questões relacionadas ao conteúdo, contexto e processo da mudança estratégica.

Pettigrew (1987) aponta as seguintes características como necessárias a uma análise contextualista:

- a) requer uma clara descrição do processo que está sendo investigado: neste trabalho será conseguida com o atendimento do primeiro objetivo específico, que é o de identificar as etapas/estágios alcançados pela empresa durante o processo de internacionalização;
- b) a análise de um processo necessita de um motor, uma teoria, ou teorias que o direcione: este requisito será atendido na medida em que será utilizado o modelo de Kraus (2000) para descrever o processo de internacionalização da empresa e explicar as mudanças ocorridas durante o processo de internacionalização;
- c) se faz necessária a compreensão de que as variáveis contextuais estão ligadas ao processo em observação: por esse motivo serão verificados os fatores desencadeadores de cada mudança de estágio, bem como as barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização.

Um processo, segundo Pettigrew (1987), 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. O fenômeno a ser estudado neste trabalho é a internacionalização da Cerâmica Portobello.

Para a realização desta dissertação de mestrado, 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) e Schwandt (2000). Segundo Merriam (1998), 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.

Pesquisa qualitativa, para Schwandt (2000), não é simplesmente um tipo de teoria, metodologia ou filosofia sociais, mas sim um espaço para críticas nas ciências sociais, sendo construído no entendimento de compreender o que outro ser humano está fazendo ou dizendo. A pesquisa qualitativa contempla um conjunto de

formas de pesquisa que ajudam a entender e explicar o significado de fenômenos sociais (MERRIAM, 1998).

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”.

Yin (2001) ainda comenta que o estudo de caso permite que seja feita uma investigação preservando-se as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como ciclos de vida, processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas, relações internacionais e a maturação de setores.

Finalmente, no que diz respeito ao controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais, Yin (2001) assinala que o estudo de caso é indicado quando o pesquisador possui pouco ou nenhum controle, o que reflete a realidade desta pesquisa, por tratar-se de um estudo *ex-post-facto*. No que se refere ao foco, utiliza-se o estudo de caso, segundo Yin (2001), para a pesquisa de acontecimentos contemporâneos.

3.2 ARTICULAÇÃO CONCEITUAL ENTRE OS MODELOS UTILIZADOS

Esta pesquisa foi realizada com base em dois modelos teóricos:

- a) o modelo Kraus (2000) de internacionalização de empresas; e
- b) o modelo de estudo do processo de mudança estratégica proposto por Pettigrew (1987);

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, foi analisado levando-se em conta as mudanças ocorridas. Para tanto, foi utilizado, como complementar ao modelo Kraus, o modelo de mudança estratégica de Pettigrew.

A opção pela utilização do modelo de Pettigrew se deu pelas seguintes razões: a) a afirmativa de Kraus (2000) de que no processo de internacionalização, a evolução entre estágios requer mudanças estratégicas da empresa; b) o modelo Kraus não se concentra na explicação dos fatores que levam a empresa evoluir, estagnar ou regredir no seu comprometimento com as atividades internacionais; c) o modelo possui uma análise contextualista da mudança estratégica, o que corrobora a idéia de Kraus (2000); e, d) o modelo parece adequado, pelas razões já expostas na seção anterior, para sustentar o design metodológico da pesquisa.

A coleta dos dados se deu com base em três categorias analíticas principais: a) estágios alcançados pela empresa no processo de internacionalização (conforme modelo Kraus); b) fatores contextuais que desencadearam cada mudança de estágio; e, c) barreiras enfrentadas durante o processo de internacionalização.

Os estágios alcançados pela empresa no seu processo de internacionalização foram identificados com base nas características apontadas por Kraus (2000), de acordo com os indicadores constantes do Quadro 7.

Os fatores contextuais que desencadearam cada mudança de estágio ocorrida durante o processo de internacionalização foram verificados com base nos indicadores recomendados por Pettigrew (1987) constantes do Quadro 8, bem como nos fatores apontados por Kraus (2000), constantes do Quadro 9.

As barreiras enfrentadas foram verificadas à luz da revisão realizada na literatura, que gerou os indicadores constantes do Quadro 10.

Etapas / 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 7 – Indicadores das Etapas e Estágios do Modelo Kraus

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kraus (2000)

Contexto Interno	Contexto Externo
Estrutura da organização	Ambiente social
Cultura da organização	Ambiente político
Contexto político dos caminhos que as idéias para a mudança têm que tomar.	Ambiente econômico
	Ambiente competitivo

Quadro 8 – Fatores Contextuais do Ambiente Interno e Externo

Fonte: Adaptado de Pettigrew (1987)

Mudança de estágio	Fatores desencadeadores
Não exportadora ↻ Pré exportadora ↻	- 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; - ser procurada por importadores internacionais.
Pré exportadora ↻ Exportadora irregular ↻	- não abordados pelo modelo kraus.
Exportadora irregular ↻ Exportadora passiva ↻	- a existências de uma liderança forte; - recursos humanos qualificados em comércio exterior; - agentes de compra/ importadores interessados em ampliar os seus negócios com a empresa.
Exportadora passiva ↻ Exportadora pré-ativa ↻	- não abordados pelo modelo kraus.
Exportadora pré-ativa ↻ Exportadora ativa ↻	- sucesso no estágio anterior.
Exportadora ativa ↻ Internacionalização com ou sem investimento ↻	- não abordados pelo modelo kraus.

Quadro 9 – Fatores Desencadeadores da Mudança de Estágio (Modelo Kraus)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Kraus (2000).

Custos de produção não competitivos	Deficiência de planejamento e controle
Apoio diplomático inadequado	Restrições governamentais à importação
Falta de conhecimentos técnicos de produção	Qualidade do produto inadequada aos padrões internacionais
Falta de mão de obra especializada	Dificuldade de cumprir prazos de entrega
Dificuldade no conhecimento de idiomas	Dificuldade na negociação de contratos
Controle de qualidade deficiente	Insuficiência de informações sobre mercados externos
Alocação insuficiente de recursos para o marketing internacional	Dificuldades burocráticas em órgãos governamentais
Custos de viagens internacionais elevados	Imagem de produtos brasileiros no exterior
Insuficiência de recursos financeiros	Preços baixos no mercado internacional
Gerência despreparada para a exportação	Dificuldades burocráticas em órgãos governamentais

Demanda externa insuficiente	Concorrentes agressivos
Capacidade instalada insuficiente	Falta de garantia de matéria-prima
Custos de transporte elevados	Legislação sobre comércio exterior complexa
Falta de recursos financeiros	Regulamentações em mercados externos
Localização da fábrica inadequada	Forte concorrência no mercado internacional
Falta de incentivos adequados à exportação	Falta de acordos comerciais entre o Brasil e outros países
Legislação anti-dumping	Mercado interno absorvendo toda a produção
Incerteza quanto à variações cambiais	Recessão internacional
Barreiras protecionistas	Falta de intermediários

Quadro 10 – Barreiras à Internacionalização

Fonte: Elaborado pelo autor com base na literatura revisada

3.3 COLETA DE DADOS

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 pelo pesquisador 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 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.

No momento da seleção da empresa a Cerâmica Portobello preencheu todos os requisitos, pois é uma empresa produtora, de capital nacional, com mais de vinte anos de atividades internacionais, e se mostrou muito receptiva à 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.

Para definir quais seriam as pessoas entrevistadas, questionou-se um diretor (por questões de acessibilidade) a fim de identificar as principais pessoas que participaram do processo de internacionalização e que poderiam auxiliar na pesquisa. 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.

As entrevistas, com cada uma das pessoas, duraram aproximadamente uma hora, sendo que foi necessário um retorno para entrevistar novamente o gerente de exportação para dirimir algumas dúvidas que emergiram durante o processo de análise dos dados. O pesquisador se comprometeu a não divulgar os nomes dos entrevistados para resguardar o caráter pessoal das informações apresentadas.

O primeiro entrevistado foi o diretor (DE) e os dados gerados a partir dessa entrevista foram utilizados unicamente para desenvolver a caracterização da empresa e identificar os envolvidos no processo de internacionalização de Portobello. A segunda entrevista foi com o gerente de exportação (GE). O roteiro de perguntas para as primeiras entrevistas foi elaborado a partir da revisão da literatura.

A terceira entrevista foi realizada com o *trader* (TRA), e a forma como ela ocorreu merece explicação. Esta entrevista foi realizada sem um planejamento das questões que seriam feitas, pois ela aconteceu inesperadamente, quando o pesquisador realizava a observação direta no departamento de exportação da empresa. Durante o processo de observação, este *trader* se mostrou prestativo e disposto a contribuir com informações para a pesquisa, fornecendo informações importantes e ricas em detalhes.

A quarta entrevista foi um retorno com o gerente de exportação, pois após a análise das entrevistas e a confrontação com os dados secundários e com a teoria, emergiram algumas dúvidas antes inexistentes.

A quinta e última entrevista foi realizada com o presidente da empresa, tendo sido a mais longa, com duração de uma hora e vinte minutos. O roteiro para a realização dessa entrevista foi elaborado após a análise de todos os dados levantados até então, sejam eles primários ou secundários. Procurou-se ter esse cuidado para evitar a necessidade de um retorno, pois o acesso ao presidente da empresa geralmente é mais difícil.

A observação direta no departamento de exportação foi realizada, pelo pesquisador, 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.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

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, seguindo as recomendações propostas por Alves-Mazzotti (2004), 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.

Primeiramente, a partir dos dados coletados e com o suporte da teoria, foi elaborado um continuum histórico do processo de internacionalização da empresa, identificando os estágios pelos quais a empresa passou, o período que compreendeu cada estágio, e as principais evidências que demonstravam que a empresa encontrava-se em cada fase.

Isso feito analisou-se, com base nos dados e novamente com o suporte teórico, os fatores contextuais que levaram a empresa a evoluir de um estágio para outro e as barreiras enfrentadas em cada estágio.

4 APRESENTAÇÃO DO SETOR E DA EMPRESA

Levando-se em conta o fato desta pesquisa ser um estudo contextualista, a seguir serão apresentados os precedentes históricos da atividade cerâmica, bem como um panorama na indústria cerâmica de revestimento no mundo, no Brasil e no Estado da Santa Catarina.

4.1 PRECEDENTES HISTÓRICOS DA ATIVIDADE CERÂMICA

A utilização da cerâmica pelo homem é milenar. Iniciou por volta do ano 25 mil A.C. com a fabricação de vasilhas para armazenar alimentos e água, passando a ser aplicada na construção civil no ano 6 mil A.C., com tijolos, telhas, lajotas e blocos. Na Europa, há registros da utilização de revestimentos cerâmicos, inclusive como ornamento, pelos etruscos, gregos e romanos. Já na Ásia, sabe-se que os chineses já utilizavam a porcelana desde a Idade Média. (GAZETA MERCANTIL, 1999).

No entanto, foi a partir do século XVIII que a cerâmica ganhou espaço no mercado europeu, sendo utilizada principalmente pelas classes mais ricas, por se tratar de um produto de luxo, feito artesanalmente. No século 20 a cerâmica de revestimento passou a ser produzida em escala industrial, especialmente na Itália e Espanha, tornando-se acessível a uma faixa maior de consumidores, em diferentes países e para uso em ambientes diversos. (GAZETA MERCANTIL, 1999).

No Brasil, o hábito pela utilização de revestimentos cerâmicos foi herdado dos portugueses colonizadores, nos séculos XVII e XVIII, que utilizavam os azulejos como ornamento das fachadas. A produção industrial de pisos cerâmicos no país iniciou na década de 40, na capital de São Paulo e no sul de Santa Catarina. No entanto, foi a partir da década de 60, com aquecimento da construção civil no país, motivado pela criação do Sistema Financeiro da Habitação e do Banco Nacional da Habitação, que a fabricação de revestimentos cerâmicos ganhou força. (SERRALHEIRO, 2004).

4.2 A INDÚSTRIA CERÂMICA DE REVESTIMENTO NO MUNDO

A produção mundial de revestimentos cerâmicos encontra-se concentrada principalmente em cinco mercados, a China, a Espanha, a Itália, o Brasil e a Indonésia. Já a lista dos principais exportadores do produto é um pouco diferente. A Itália é o principal exportador, seguida pela Espanha, China, Brasil e Turquia.

Os principais consumidores de revestimentos cerâmicos do mundo são, em ordem de importância, a China, o Brasil, a Espanha, os Estados Unidos e a Itália e os principais importadores são os Estados Unidos, a Alemanha, a França, a Arábia Saudita e o Reino Unido (ANFACER, 2005). Nos dados apresentados na Tabela 1 pode-se perceber a representatividade do mercado norte-americano no cenário global.

Tabela 1 – Principais Países Importadores de Revestimentos Cerâmicos

Ranking	País	Importação 2004 (milhões m²)
1º	Estados Unidos	207
2º	Alemanha	111
3º	França	104
4º	Arábia Saudita	55
5º	Reino Unido	52

Fonte: ANFACER (2005)

O Brasil é, atualmente, o 4º maior país produtor de revestimento cerâmicos do mundo, perdendo para a China, que é líder na produção e consumo, para a Itália e para a Espanha. A seguir apresenta-se alguns aspectos relevantes da indústria brasileira de revestimento cerâmico.

4.3 A INDÚSTRIA CERÂMICA DE REVESTIMENTO NO BRASIL

O mercado brasileiro de revestimento cerâmico possui grande expressão, pois “além de um forte mercado interno que coloca o Brasil como segundo consumidor mundial de revestimentos cerâmicos, as exportações nacionais crescem a índices

significativos e se expandem de forma consistente por mais de 130 países” (LIMA, 2005).

A produção brasileira de revestimentos cerâmicos encontra-se em processo de expansão. No ano de 2004 a produção foi de quase 566 milhões de metros quadrados, apresentando crescimentos anuais constantes.

Projeções da Anfacer (2005) dão conta que, nos próximos anos, o Brasil deve superar a Itália e a Espanha, tornando-se o segundo maior produtor de revestimentos cerâmicos do mundo.

Segundo dados da Anfacer (2005), existem 94 empresas produtoras de revestimentos cerâmicos no país, com 117 plantas industriais, sendo um segmento produtivo com capital essencialmente nacional. O setor gera em torno de 25 mil empregos diretos e 250 mil indiretos, em toda a cadeia produtiva.

A produção nacional, por tipo de produto, encontra-se distribuída conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Produção Brasileira de Cerâmica por Tipo de Produto

Tipo de produto	Produção 2003 (milhões m2)	Produção 2004 (milhões m2)	Crescimento (%)
Piso	370,2	386,5	4,40
Parede	141,5	149,9	5,94
Fachada	10,6	11,3	9,72
Porcelanato	11,5	17,8	54,78

Fonte: ANFACER (2005)

No que se refere às exportações, que representam o destino de 22% da produção nacional, o setor vem apresentando crescimentos relevantes, como o de 36.49% em 2004, ano em que as vendas externas totalizaram US\$ 342,32 milhões. As projeções para 2005 indicam uma expansão de 22% em valores exportados. Os principais países importadores do revestimento cerâmico brasileiro são, em ordem de importância, os Estados Unidos, o Canadá, a África do Sul, o Chile, a Argentina, Porto Rico, o Reino Unido, o Paraguai, a Costa Rica e a Jamaica. (ANFACER, 2005).

4.4 A INDÚSTRIA CERÂMICA DE REVESTIMENTO NO ESTADO DE SANTA CATARINA

A história da produção de revestimentos cerâmicos no Estado de Santa Catarina tem seu início com a fundação da Indústria Cerâmica Imbituba - ICISA, em 1925. Outras empresas importantes para a história do setor são: a Cerâmica Santa Catarina Ltda – CESACA, de Criciúma, fundada em 1947; a Cerâmica Urussanga S/A – CEUSA, de 1953; a Cerâmica Eliane, em 1949; e a Cerâmica Portobello, objeto deste estudo, que será apresentada na próxima seção. (SERRALHEIRO, 2004).

Santa Catarina é o segundo maior Estado produtor de revestimentos cerâmicos do Brasil. A produção catarinense já chegou a representar 43% da produção nacional, em 1998, mas atualmente essa participação caiu para 25%, devido ao grande aumento na produção no interior paulista. (GOULARTI FILHO, 2002).

A produção de revestimentos cerâmicos em Santa Catarina concentra-se no sul do estado, na região de Criciúma, com exceção da Cerâmica Portobello, em Tijucas e da Casagrande Cerâmicas, em Mafra (GOULARTI FILHO, 2002).

O próximo item apresenta a Cerâmica Portobello, abordando, de maneira sucinta, aspectos históricos, estruturais, industriais e comerciais.

4.5 A CERÂMICA PORTOBELLO S/A

Este item apresenta a caracterização da empresa objeto deste estudo de caso. Optou-se por organizar a apresentação da empresa por assunto, e não por acontecimentos em ordem cronológica. São abordados os seguintes temas: a) aspectos sobre a fundação da empresa; b) missão e visão; c) localização; d) evolução da atividade industrial; e) evolução do número de funcionários; f) canais de distribuição; g) exportações; h) criação da subsidiária nos Estados Unidos; e i) certificações obtidas pela empresa.

A Cerâmica Portobello foi inaugurada em 1979, tendo sido iniciada a construção da primeira fábrica dois anos antes, em 1977. A empresa nasceu da diversificação das atividades da Usina de Açúcar Tijucas S/A – USATI, companhia esta fundada em 1944. O ramo cerâmico foi escolhido em razão de alguns atrativos

como o crescimento acelerado da demanda interna, a grande disponibilidade de matéria-prima na região e a proximidade com o porto de Itajaí. A menção a este último atrativo evidencia o desejo, por parte dos fundadores, de internacionalização da empresa antes mesmo da sua instalação.

A empresa apresenta como missão “ajudar a construir um ambiente em que se viva melhor, provendo produtos e serviços de revestimentos cerâmicos”. Já a visão é “ser reconhecida como líder brasileiro em soluções inovadoras e em excelência comercial, no segmento de revestimentos cerâmicos e porcelânicos e serviços associados”.

O parque industrial, atualmente com oito fábricas em uma área total de 500 mil m² e 205 mil m² de área construída, se localiza no município de Tijucas, às margens da BR-101 e é considerado o maior parque fabril da América Latina, concentrado em um mesmo local.

No que diz respeito à evolução da atividade industrial, a empresa iniciou as operações, em 1979, com um forno com capacidade de 65.000 m² por mês. Ao longo dos três anos seguintes, entraram em operação mais três fornos, finalizando a instalação da unidade fabril I com uma capacidade de 300.000 m²/mês. A fábrica II foi inaugurada em 1987, com três fornos com capacidade de 300.000 m²/mês e concluída em 1988, com mais três fornos com capacidade de 400.000 m²/mês, perfazendo uma capacidade instalada total de 1.000.000 m²/mês.

Em 1990, a unidade I passou por um processo de modernização, com a substituição dos equipamentos visando a redução dos custos de produção com a adoção de tecnologia atualizada e a possibilidade da produção de pequenos formatos. Ao final deste processo, em 1991, a empresa estava com a mesma capacidade de produção, porém com produtos de maior valor agregado, como revestimentos cerâmicos para fachadas de prédios.

Em 1994 foram implantadas as fábricas de argamassa e rejunte, de revestimento monoporoso (para parede interna) e de peças especiais e decoradas, visando a complementaridade do portfolio de produtos. Neste momento a capacidade instalada subiu para 1.250.000 m²/mês. Em 1995 foi instalada uma linha de grandes formatos (50 cm x 50 cm) para pisos, ampliando a capacidade instalada para 1.500.000 m²/mês. Em 1996, a otimização da produção de diferentes formatos entre as linhas de produção de pisos elevou a capacidade para 1.650.000 m²/mês.

Em 2000 foi concluída a primeira linha de produção da fábrica de porcelanato e mármore porcelânico, elevando a capacidade para 1.860.000 m²/mês. A linha de produção de mármore porcelânico foi duplicada em 2002, elevando novamente a capacidade total da empresa para 2.070.000 m² por mês.

No ano de 2004 a empresa produziu 21,314 milhões de m², apresentando um faturamento de R\$ 416.209.000,00.

No que diz respeito ao número de funcionários, a Cerâmica Portobello iniciou suas atividades, em 1979, com uma equipe de 250 pessoas. Quatro anos após a inauguração da empresa, em 1983, já contavam com 652 funcionários. Pouco mais de dez anos depois, em 1994, 1.269 pessoas trabalhavam na empresa. Atualmente, a empresa emprega diretamente em torno de 1.650 pessoas e estima-se que gere aproximadamente 6.000 empregos indiretos.

Atualmente, além de Tijucas, onde se situa a unidade fabril e área administrativa, a Cerâmica Portobello possui escritórios de venda e *showrooms*, próprios, em sete estados brasileiros. Desde 1998 a empresa conta ainda, no mercado nacional, com uma rede de franquias monomarca (Portobello Shop) que compreende atualmente 75 unidades, em quase todos os estados brasileiros.

Com relação aos canais de distribuição de seus produtos, a Cerâmica Portobello utiliza-se das seguintes vias (segundo terminologia adotada pela empresa):

- Canal exportação: representa cerca de 50% do destino da produção da empresa e permite que a empresa venda seus produtos em mais de sessenta países, nos cinco continentes.
- Canal engenharia: vendas para grandes obras, como shopping centers, edifícios, obras públicas, dentre outras.
- Canal multimarcas: vendas para lojas revendedoras de produtos para construção civil.
- Canal monomarca: vendas para os franqueados da Portobello Shop em todo o Brasil.

No que tange à certificações, duas datas foram importantes para a Cerâmica Portobello, o ano de 1994, quando conquistou a ISO 9002, e o ano de 2002, em que conquistou a ISO 9001. Atualmente a empresa está em processo de obtenção da ISO 14001, que se refere às questões ambientais. Com relação à preservação do meio ambiente, pode-se citar a opção pela utilização do gás natural como

combustível, que desde 2003 é utilizado em todo o parque fabril, e a estação de tratamento de efluentes.

No que diz respeito às exportações, a primeira venda externa da Portobello foi realizada em 1981, dois anos após a sua fundação, para uma empresa no Paraguai. Até 1985, as exportações eram destinadas principalmente para os países latino-americanos e representavam menos de 10% do faturamento da empresa. Entre 1985 e 1990 as exportações passaram a ser realizadas para um número maior de países, dentre eles os Estados Unidos, e a representar um percentual em torno de 15% em relação ao faturamento total da empresa. Na década de 90 as exportações continuaram a crescer, tanto em número de países atendidos, quanto em volume exportado, chegando a representar, no final dos anos 90, em torno de 25% a 30% do total do faturamento da empresa.

Atualmente a empresa vende seus produtos em mais de 60 países, nos cinco continentes. Dos 20,119 milhões de m² de revestimentos vendidos em 2004, 10,087 milhões de m² (50,14%) foram exportados. As exportações em 2004 superaram US\$ 52 milhões e espera-se, para 2005, exportações superiores a US\$ 60 milhões.

Em 1990 foi criada a subsidiária Portobello America Incorporated, sediada nos Estados Unidos, para atuar na distribuição dos produtos Portobello para a América do Norte e Caribe. A estrutura da empresa nos Estados Unidos, entre 1990 e 1993, consistia de um escritório para atividades comerciais. A partir de 1993 e 1994, a Portobello America passou a manter estoque em depósitos de terceiros na Califórnia e em New Jersey, respectivamente. O volume de vendas apresentou crescimento entre 1990 e 1994, e queda nos anos de 1995 e 1996, em virtude da perda de competitividade gerada com a valorização da moeda brasileira no Plano Real.

A partir de 1997, a Portobello America passou a investir em estruturas próprias. Neste ano a empresa instalou dois *warehouses* em solo americano, um na cidade de Rahway, em New Jersey, e outro em Anaheim, na Califórnia. Em 1998 foi inaugurado o *warehouse* de Pompano, na Flórida. No ano seguinte, em 1999, foram inauguradas duas novas subsidiárias, em Dallas, no Texas, e em Chicago, Illinois. A mais nova subsidiária foi instalada em Northport, na Flórida, no ano de 2004.

A direção da empresa é composta por um presidente, americano, e por quatro diretores brasileiros saídos da Cerâmica Portobello. Atualmente a Portobello America possui em torno de 100 funcionários e conta com seis *warehouses*

estrategicamente distribuídos em cinco estados norte-americanos (New Jersey, Califórnia, Flórida, Illinois, Texas), tendo apresentado, em 2004, um faturamento de US\$ 48,1 milhões. As projeções da Portobello America para 2005 são de um incremento de 17% no faturamento.

A Portobello América não foi o único investimento direto da empresa no exterior. No ano de 2000 a empresa abriu um escritório, com *showroom*, na Argentina, mas acabou recuando em razão da acentuada crise econômica naquele país.

As exportações da Cerâmica Portobello, bem como a atuação da Portobello America serão abordadas com maior detalhamento na próxima seção, que apresenta as fases do processo de internacionalização da empresa.

A título de ilustração o Quadro 11 apresenta eventos relevantes na história da Cerâmica Portobello.

Ano	Eventos
1977	Início da construção da 1ª fábrica Inauguração da empresa.
1979	Capacidade produtiva: 65.000 m²/mês Funcionários: 250
1981	Início das exportações Finalização da instalação da unidade fabril I
1982	Capacidade produtiva: 300.000 m²/mês Funcionários: 650 Instalação do 1º micro-computador (64kb de memória)
1987	Inauguração da 1ª fase da unidade fabril II Finalização da instalação da unidade fabril II
1988	Capacidade produtiva: 1.000.000 m²/mês Funcionários: 1000
1990	Criação da Portobello America Modernização da Unidade I
1992	Pioneirismo na comercialização do porcelanato no Brasil (importado da Itália) Conquista da ISO 9002
1994	Implantação das fábricas de argamassa e rejunte e de peças especiais e decoradas Capacidade produtiva: 1.250.000 m²/mês Funcionários: 1269
1995	Instalação da linha de produção de grandes formatos Capacidade produtiva: 1.500.000 m²/mês
1996	Instalação do polimento de porcelanato
1998	Início do sistema de franquias Portobello Shop Começo da utilização de gás natural como combustível
2000	Implantação da primeira linha de produção de porcelanato e mármore porcelânico Capacidade produtiva: 1.860.000 m²/mês Conquista da ISO 9001
2002	Duplicação da linha de produção de mármore porcelânico Capacidade produtiva: 2.070.000 m²/mês
2003	Implantação de gás natural em todo o parque fabril

Quadro 11 – Eventos Relevantes na História da Portobello

FONTE: Dados da pesquisa (2005)

A Cerâmica Portobello desempenha um papel relevante na economia da Grande Florianópolis e, principalmente, do município de Tijucas. “Com o surgimento da Portobello, Tijucas teve sua população praticamente duplicada num período de aproximadamente 20 anos.” (A FORÇA, 2005).

A seguir apresenta-se a análise do processo de internacionalização da empresa, iniciando pela identificação das fases do processo, passando pela verificação dos fatores contextuais que motivaram cada mudança de fase e encerrando com a apresentação das dificuldades encontradas em cada fase.

5 FASES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CERÂMICA PORTOBELLO À LUZ DO MODELO KRAUS

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 serão apresentadas, a seguir, as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello S/A.

5.1 PRIMEIRA ETAPA – PRÉ-ENVOLVIMENTO

Na etapa do pré-envolvimento a empresa está focada integralmente no mercado doméstico. Esta etapa apresenta dois estágios, o da empresa não exportadora e o da empresa pré-exportadora.

5.1.1 Primeiro Estágio – Produtora não exportadora

A empresa que se encontra no estágio de produtora não exportadora, segundo Kraus (2000), é centrada totalmente no mercado doméstico brasileiro e os dirigentes não acreditam ter potencial exportador, nem possuem a intenção de exportar.

Para Kraus (2000, p. 88) as empresas não exportadoras geralmente optam pelo mercado doméstico devido à segurança oferecida dentro do ambiente econômico onde se fala a mesma língua, com cultura semelhante, com regras conhecidas, e com a demanda de quantidades significativas de produtos.

A Cerâmica Portobello S/A não passou por essa fase, pois os dirigentes, 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.

No entanto, há de se ressaltar que os fundadores da Cerâmica Portobello, a época da fundação, eram os dirigentes da USATI S/A e, apesar de PRE acreditar que não tenha relação, é bem provável que a inclinação dos fundadores para a atividade exportadora tenha sido herdada da experiência com as exportações de açúcar na USATI.

Essa vinculação entre as exportações da USATI e a tendência à exportação dos fundadores da Cerâmica Portobello, foi uma realidade existente. Segundo o atual gerente de exportações da empresa, a Portobello “foi montada, em parte, visando à exportação [...] porque o grupo já vinha de uma visão exportadora em função de que tinha açúcar. Do grupo USATI, com os resultados do açúcar, foi construída a Portobello, e o açúcar era 95% exportado” (GE).

A tendência dos fundadores às atividades internacionais fica evidente nas palavras de PRE:

[os fundadores] vêm de uma cultura não só de você vender no mercado internacional, mas também de você importar, seja equipamento, seja tecnologia, seja insumos, [...] É esse intercâmbio internacional que oxigena a empresa em todos os sentidos, seja no lado industrial, seja no lado comercial, no lado de gestão, de produto, enfim.

5.1.2 Segundo estágio – Produtora pré-exportadora (1979-1981)

A Cerâmica Portobello passou, claramente, pelo estágio da pré-exportadora no período compreendido entre o ano de 1979, data da fundação da empresa, e 1981, ano em que a empresa realizou sua primeira exportação.

No estágio da produtora pré-exportadora, apesar da empresa ainda estar centrada no mercado doméstico brasileiro, se faz presente nos dirigentes a intenção de exportar. Segundo Kraus (2000, p. 89), “o que a diferencia da não exportadora é que a empresa pré-exportadora imagina ter potencial exportador, mesmo que latente”. Esta situação foi vivida pela Portobello de 1979 à 1981, pois, apesar da empresa atuar com vendas somente para o mercado brasileiro, os dirigentes

imaginavam que a empresa tivesse potencial exportador, como pode-se perceber nas palavras de PRE:

Quando a empresa foi montada [...] o Brasil tinha competitividade no setor cerâmico, seja pelos custos dos principais insumos, matéria-prima, energético, seja pelo custo da mão-de-obra, também, no momento, a cerâmica estava passando por um processo de inovação tecnológica, mundialmente falando [...]. Isso nos permitiu, portanto, fazer um fábrica de ponta a nível internacional [...] com competitividade, seja em termos de custo, seja em termos de qualidade de produto.

Kraus (2000) explica que, nesse estágio a empresa pode iniciar contatos em nível internacional, seguindo indicações de outras empresas exportadoras ou visitando feiras no Brasil ou no exterior a procura de interessados em seus produtos. No caso da Portobello era freqüente a participação dos dirigentes da empresa em feiras internacionais, como visitantes, antes mesmo de iniciar com a atividade exportadora. No que diz respeito às indicações de outras empresas no processo de procura por compradores internacionais, verificou-se na Portobello, antes do início de suas exportações, uma parceria com uma empresa, já exportadora, produtora de azulejos para parede, para a indicação de clientes no exterior, uma vez que, na ocasião, a Portobello só produzia pisos e por isso os produtos das duas empresas eram complementares.

Kraus (2000) ainda afirma que, neste estágio, os dirigentes da empresa estão inclinados a experimentar o desenvolvimento de exportações e é comum encontrá-los participando de missões empresariais no exterior. Como já foi demonstrado anteriormente, os dirigentes da Portobello estavam plenamente inclinados a experimentar o desenvolvimento de exportações, mas não há registros de missões empresariais no exterior antes do desenvolvimento das exportações, além da participação em feiras internacionais.

Outro fato que, de acordo com Kraus (2000), pode ocorrer na empresa pré-exportadora é a contratação de um profissional de comércio exterior, pois os dirigentes estão cientes das potencialidades da empresa, mas precisam viabilizar a condução da empresa para o próximo estágio, de exportadora irregular.

Na Portobello, durante a fase de pré-exportadora, não houve contratação de profissionais de comércio exterior. Pode-se justificar essa não contratação com dois argumentos: a) No final de década de setenta e início dos anos oitenta, existia no

Brasil um número reduzido de profissionais de comércio exterior, seja pela ausência de faculdades e outros cursos na área, seja pelo reduzido número de profissionais com experiência empírica, uma vez que não era grande o número de empresas que realizavam exportações; b) na ocasião, o desenvolvimento das exportações da empresa foi deixado aos cuidados do filho do então presidente da Portobello, que já trabalhava na USATI há oito anos, tendo acompanhado, embora superficialmente, as exportações desta empresa. Pode-se evidenciar as responsabilidades com as atividades internacionais do filho do presidente da Cerâmica Portobello à época, que hoje é o atual presidente, com o seu relato:

No início de tudo, eu mesmo fiz pessoalmente [...] os principais mercados: América Latina, Estados Unidos, Europa, enfim [...] Carregando cerâmica, estraguei a minha coluna, até hoje eu tenho problema de coluna porque carregava piso. Levava as partes pesadas, cada parte pesava 40 Kg e aí para não despachar, para não pagar excesso de peso, carregava na mão, aquela história [...] viajei todos os países da América Latina, América do Norte, Estados Unidos, interior americano, enfim, conhecendo os mercados e atraindo clientes.

As evidências apresentadas até aqui, dão a entender que o processo de internacionalização da Portobello contempla o estágio da pré-exportadora, que, no caso da empresa, compreende um período que vai de 1979 à 1981.

5.2 SEGUNDA ETAPA – ENVOLVIMENTO PASSIVO

A etapa do envolvimento passivo é marcada pela concretização das atividades de exportação. O modelo Kraus divide essa etapa em dois estágios: exportadora irregular e exportadora passiva.

5.2.1 Terceiro estágio – Exportadora irregular (1981-1985)

A Cerâmica Portobello passou pelo estágio de exportadora irregular no período que compreende os cinco primeiros anos da década de oitenta.

A empresa que se encontra neste estágio “realiza poucas operações de exportação, de forma não programada e, em muitos casos, os produtos são os mesmos vendidos no mercado doméstico brasileiro” (KRAUS, 2000, p. 91). A

Portobello, no período de 1981 à 1985, realizava suas exportações de forma não programada, pois, segundo PRE, “no início o grande volume era para o mercado interno, portanto, a exportação era um adicional”. Os produtos exportados eram pisos cerâmicos, exatamente os mesmos vendidos no mercado brasileiro.

Kraus (2000) ainda afirma que é comum as empresas brasileiras se enquadrarem nesse estágio iniciando com operações para os países do Mercosul ou da América Latina, uma vez que esses mercados aceitam os produtos brasileiros sem muitas restrições. Foi exatamente o que aconteceu com a Cerâmica Portobello, que começou suas atividades internacionais com os países latinos, sendo que o Paraguai foi o mercado da primeira exportação, em 1981. PRE explica que “era natural que a gente comesse as exportações em cima dos países mais próximos daqui, certo? Paraguai, Uruguai, Argentina, Chile, para depois poder dar uns passos em cima do mercado Americano e outros mercados”.

Apesar de afirmar que o que importa como critério para evolução de estágios não é o volume de exportações, mas sim a atitude adotada pela direção da empresa, Kraus (2000) arbitrou que as empresas enquadradas como exportadoras irregulares podem exportar até 10% de seu faturamento. A Portobello se manteve dentro deste limite até 1985, no entanto, contrariando o modelo Kraus (2000) as suas exportações ocorriam frequentemente, uma vez que, desde o início, as vendas externas foram muito pulverizadas, sendo realizadas muitas operações de pequenos lotes para vários clientes. PRE relata que “desde o início você exportava todo mês, toda semana”. Se fosse levado em conta somente o critério de que a exportadora irregular não realiza muitas operações de exportação, a Portobello teria abandonado este estágio ainda antes, pois as exportações aconteciam frequentemente a partir de 1982/1983. Porém, isso se deve a uma particularidade do mercado, pois o produto é tradicionalmente comercializado assim, até nos dias de hoje.

Nas exportadoras irregulares a qualificação e o número de profissionais de comércio exterior são reduzidos, e é dada maior ênfase aos aspectos da sistemática de comércio exterior, em detrimento dos aspectos comerciais (KRAUS, 2000). Essa característica pôde ser verificada na Portobello, como se pode constatar no relato de PRE:

Desde o início, na hora em que começamos a exportar, já tinha a área de exportação, até porque a exportação passa por uma

burocracia muito específica. Claro que no início eram dois funcionários preenchendo a papelada, mas aos poucos foi crescendo, na medida em que as exportações foram aumentando. A função das pessoas do departamento eram mais operacionais do que comerciais, com certeza.

Com base nas evidências apresentadas, entende-se que a Cerâmica Portobello passou pelo estágio de exportadora irregular no período compreendido entre 1981 e 1985.

5.2.2 Quarto estágio – Exportadora passiva (1985-1989)

A partir de 1985, a Portobello supera o limite de 10% das exportações sobre o faturamento, saindo do estágio da exportadora irregular proposto por Kraus (2000). O próximo estágio, na escala evolutiva de Kraus (2000), é o da exportadora passiva.

A exportadora passiva é aquela que, segundo Kraus (2000, p. 92), “mesmo com um volume considerável de suas receitas vindas do exterior, possui seu foco voltado para os aspectos gerenciais da produção, como melhoria na qualidade e dos processos industriais, programas de diminuição dos custos de produção, etc.”.

Essa atenção para com os aspectos da produção fica evidente na Cerâmica Portobello, especialmente na década de oitenta. O foco nas questões produtivas, em detrimento dos aspectos comerciais, parece estar diretamente relacionado com um contexto internacional apresentando menor competição.

Sem dúvida, [na década de oitenta] o grau de competitividade era menor. A disputa do mercado era bem menor. O maior desafio não era vender. O maior desafio era produzir, era fazer um produto de qualidade. Fazer um produto de qualidade, não é só você produzir uma vez ou fazer uma peça de qualidade ou fazer um lote de qualidade, é você fazer qualidade ao longo do tempo. Repetir a mesma qualidade um mês após o outro. Esse, sem dúvida, era o grande desafio. (PRE) [grifo do autor]

Segundo Kraus (2000), não é o volume de exportações que indica se a empresa é passiva, e sim a sua postura frente às vendas internacionais. A postura da Portobello frente às exportações é, evidentemente, passiva durante a década de oitenta. “Até o final da década de 80, a exportação era reduzida a quase que um excedente, vamos dizer assim, daquilo que você estava vendendo no mercado interno” (PRE).

Outra característica das exportadoras passivas é que elas têm dificuldades em controlar as atividades de venda ao exterior. Na maioria das vezes são os agentes e importadores que indicam quais as quantidades, modelos e até os preços que serão praticados na operação (KRAUS, 2000).

A capacidade da Cerâmica Portobello de controlar as vendas no mercado internacional, na década 80, era reduzida. Primeiramente porque a empresa exportava os mesmos produtos que vendia no mercado interno e isso dificultava o acesso a mercados culturalmente distintos, restringindo a possibilidade de vendas internacionais aos países próximos, como os mercados latinos. Como esses países em desenvolvimento tendem a apresentar muitas variações de mercado, em função de crises políticas e econômicas, e que muitas vezes coincidem com as crises no mercado brasileiro, o controle sobre as vendas fica substancialmente prejudicado. Em segundo lugar, na década de 80, a Portobello era totalmente dependente dos agentes e importadores para realizar suas vendas em mercados estrangeiros e como a empresa estava no início de suas atividades, nem sempre conseguia bons parceiros em cada mercado para realizar as suas vendas. Segundo PRE “O difícil é achar o parceiro certo. O sucesso está em achar o intermediário certo. Naqueles mercados que nós achamos o parceiro certo, esse é um fator chave de sucesso”.

A dependência dos agentes e importadores, que nem sempre eram os melhores distribuidores, prejudicava sobremaneira o controle das vendas externas nessa fase do processo de internacionalização.

Outra característica da empresa que se encontra neste estágio, segundo Kraus (2000), é que ela tem dificuldades em exportar com a marca própria, o que amplia, à longo prazo, sua dependência dos agentes de compra e importadores.

As dificuldades que a Portobello tem em exportar com a marca própria, desde o início das exportações até os dias atuais, são moderadas. Contudo, na década de oitenta elas eram maiores porque a empresa não investia no reconhecimento da marca em nenhum mercado externo. Segundo PRE “a dificuldade de você exportar com a marca própria, na verdade, é de você construir a marca”. Do total das exportações da empresa, desde o início das exportações até hoje, em torno de 90% dos produtos são vendidos com marca própria.

Os aspectos relacionados com a marca, no setor cerâmico, apresentam uma particularidade. O consumidor final, especialmente nos mercados internacionais, não conhece marca de cerâmica, portanto este não é um fator determinante no momento

da venda. GE explica que essa é uma característica do mercado de revestimentos cerâmicos e que “a Portobello não tem nome no consumidor final, tem nome no *trade* cerâmico, com importadores e distribuidores [...] não é o consumidor que vai bater na loja e dizer: eu quero um produto Portobello”.

Desde o início das exportações da empresa, até hoje, as exportações *private label* representam aproximadamente 10% do total, e elas ocorrem porque determinados clientes não identificam nenhuma marca no ponto de venda, ou não querem identificar a marca Portobello (GE). É possível que parte daqueles clientes que não querem identificar a marca Portobello no ponto de venda ao consumidor assim o façam porque a imagem do produto brasileiro no exterior geralmente não é das melhores. Esta situação será melhor explicada no item 4.4.2.

Em razão da particularidade do mercado de revestimentos cerâmicos no que diz respeito ao reconhecimento da marca pelo consumidor, verifica-se que esse critério não se ajusta à essa indústria para efeitos de caracterização da empresa nos estágios evolutivos do processo de internacionalização proposto por Kraus (2000).

Pode-se constatar então que desde 1985 até o final de década de oitenta, a Portobello apresentava as características do que, para Kraus (2000), é uma exportadora passiva.

5.3 TERCEIRA ETAPA – ENVOLVIMENTO ATIVO

Na etapa do envolvimento ativo, a empresa muda seu foco de atuação, e isso tende a ocorrer tanto nas relações dentro do mercado doméstico brasileiro, quanto em nível internacional. Esta etapa também possui dois estágios: o da exportadora pré-ativa e o da exportadora ativa.

5.3.1 Quinto estágio – exportadora pré-ativa (1989-1991)

A Cerâmica Portobello, a partir de 1989, ano em que ocorreu a sucessão da presidência da empresa para o filho do fundador, passou a adotar um posicionamento empresarial mais ofensivo, no que se refere à postura frente ao mercado. O novo dirigente pretendia aumentar a participação das exportações no faturamento da empresa e percebeu que, para tanto, precisava investir nas exportações. “Quando eu assumi a presidência da empresa, é que nós

estabelecemos uma política mais agressiva de exportar 25% e, para tanto, aí nós tivemos que realmente estruturar mais a exportação” (PRE).

A principal evidência que revela a concretização dessa nova postura frente ao mercado foi a decisão de realizar, pela primeira vez, um investimento direto no exterior. Este investimento foi a criação da Portobello América, nos Estados Unidos. Esta empresa foi criada com o intuito de distribuir os produtos Portobello nos mercados da América do Norte e Caribe, conferindo uma maior proximidade e, conseqüentemente, possibilitando um melhor atendimento ao maior e mais promissor mercado internacional da empresa.

Criamos a Portobello América para dar consistência à exportação. Em vez de nós exportarmos só para grandes importadores, nós podemos ter uma empresa fazendo a distribuição local e trabalhando não só com importadores mas também com distribuidores locais através da nossa empresa. (PRE)

A fundação da Portobello América Inc. ocorreu no ano de 1990, no entanto, a empresa passou a manter estoque, em depósitos de terceiros, somente a partir de 1993. A empresa apresentou, desde a fundação, índices positivos no crescimento das vendas, com exceção dos anos de 1995 e 1996, em que a empresa teve dificuldades na exportação em virtude da política cambial empregada pelo governo brasileiro com o Plano Real.

Kraus (2000) explica que no estágio da exportadora pré-ativa a empresa toma consciência dos malefícios de sua passividade e tende a gerar uma certa ruptura com os posicionamentos empresariais anteriores. A ruptura com os posicionamentos anteriores na Portobello é evidente, pois a empresa queria deixar de ser somente uma grande produtora de revestimentos cerâmicos para se tornar também uma grande comercializadora. No entanto, com relação aos dirigentes terem tomado consciência dos malefícios da passividade, há de se destacar o que segue.

Em razão da participação das exportações no faturamento da Portobello não ter sido tão alta durante o estágio da exportadora passiva, ela não esteve submetida ao principal risco descoberto pelo modelo Kraus que é a “armadilha da internacionalização”. Nesta situação Kraus (2000) revela que a empresa, por exportar muito, pode se acomodar no estágio da passividade e criar uma dependência muito forte dos importadores. Isso não aconteceu com a Portobello,

principalmente porque os dirigentes estavam insatisfeitos com o volume exportado até o momento, o que não favorecia a acomodação.

A nova direção, ao que parece, resolveu assumir uma postura mais agressiva porque almejava um aumento no volume das exportações e percebia que a forma passiva com que vinha realizando suas vendas externas até então não possibilitaria tal evolução. O maior malefício que a passividade trazia para a Portobello era a ausência de controle sobre as suas vendas externas e, conseqüentemente, a impossibilidade de aumentar o volume exportado.

A exportadora pré-ativa busca voltar-se para o mercado e, nesse processo, pode romper antigos laços com agentes de compras e importadores (KRAUS, 2000). Isso aconteceu com a Cerâmica Portobello principalmente nos Estados Unidos, em razão da criação da Portobello América, que passou a realizar as importações e distribuição neste país. Já nos outros mercados de atuação da empresa, esses rompimentos com antigos fornecedores foram raros, somente naqueles mercados em que a Portobello estava insatisfeita com os resultados das vendas. O que aconteceu muito intensamente foi a procura de novos clientes, em países ainda não atendidos pela Portobello, e também em países já atendidos, mas não em todo o território ou com alguma eficiência, com o intuito de aumentar o volume exportado.

Outra característica da empresa neste estágio é o investimento intenso em atividades de promoção de exportações, como a participação em feiras e missões comerciais (KRAUS, 2000). A Portobello já vinha participando de feiras internacionais desde 1983, entretanto, de maneira esporádica. Realmente, a partir deste estágio, a empresa passou a investir mais intensamente em promoção, especialmente com a participação em feiras internacionais. O ano de 1989 marcou o início da participação da Cerâmica Portobello como expositora na feira de Bologna, na Itália, a principal feira do setor de revestimentos cerâmicos do mundo. Por ser a principal feira do setor, o custo de participação é elevado e, mesmo assim, de lá para cá, a empresa participa dessa feira todos os anos.

Um fato relevante, ocorrido na Portobello, que também evidencia a mudança no foco de atuação, da produção para o mercado, foi o início das negociações com uma empresa italiana, em 1991, para a importação de porcelanato da Itália para a distribuição no Brasil com a marca Portobello. Esse fato denota a intenção da empresa em concentrar seus esforços não somente na fabricação, mas na distribuição de revestimentos cerâmicos.

O estágio da exportadora pré-ativa, como o próprio nome sugere, é um estágio de transição em que os dirigentes tomam medidas no intuito de fazer com que a empresa direcione o seu foco para o mercado. Kraus (2000) explica que se a empresa conseguir administrar as mudanças realizadas, ela evolui para o estágio da exportadora ativa. Caso contrário, ela tende a retroceder para o estágio da exportadora passiva, ou até mesmo saltar para um estágio anterior, uma vez que o modelo prevê a possibilidade de retrocesso aos saltos.

Atribuiu-se o período compreendido entre 1989 e 1991 para o estágio da exportadora pré-ativa por se tratar justamente do período em que a Portobello tomou as iniciativas no sentido de direcionar o seu foco de atuação para o mercado.

5.3.2 Sexto estágio – exportadora ativa (1991-1997)

A exportadora ativa, segundo Kraus (2000, p. 95) é aquela que “conseguiu gerenciar a transição de um estado passivo, com foco voltado para a produção, para um estágio centrado nas necessidades de mercado”. O grande trabalho para administrar as conseqüências das mudanças promovidas pela empresa durante o estágio da exportadora pré-ativa, ocorreu nos anos seguintes, notadamente de 1991 a 1997.

Como o estágio da exportadora ativa representa uma continuação da postura empresarial iniciada no estágio da exportadora pré-ativa, opta-se por selecionar as principais evidências reveladas no estágio anterior (pré-ativa) para demonstrar de que maneira a empresa deu continuidade à nova postura com foco no mercado.

Os principais posicionamentos empresariais apontados no estágio anterior, que evidenciaram o início da mudança do foco de atuação, da produção para o mercado, foram: a) a criação da Portobello America; b) as negociações para a importação de porcelanato da Itália; c) um investimento mais forte em promoção;

Com relação à Portobello America, apesar da empresa ter sido criada no estágio anterior, foi no estágio da exportadora ativa que ela realmente se estabeleceu. O período compreendido de 1991 à 1996 é considerado pelo dirigente como uma fase de aprendizado para a Portobello America.

Como nós definimos que a nossa prioridade era as Américas e, dentro das Américas, era os EUA, nós estabelecemos que para

fazer um bom trabalho nos EUA nós precisávamos montar uma empresa nos EUA, ter uma equipe própria, porque esse é um patrimônio, um *know how* que a empresa adquire ao longo do tempo, você não adquire isso de um mês pro outro. Isso você leva tempo. Depois de 4 ou 5 anos trabalhando no mercado é que você realmente conhece o mercado. (PRE)

A afirmação de que a Portobello America passou por essa fase de aprendizado é corroborada por GE quando afirma que “no período de 90 a 97 foi um tempo de aprendizado do mercado, com vendas, na sua maioria, diretas (sem passar pelo estoque) para diversos clientes”.

A empresa apresentou, desde a fundação, índices positivos no crescimento das vendas, com exceção dos anos de 1995 e 1996, em que a empresa teve dificuldades na exportação em virtude da política cambial empregada pelo governo brasileiro com o Plano Real.

Com relação às importações de porcelanato da Itália, pôde-se constatar que, apesar da empresa ter apresentado a intenção de importar no estágio anterior (pré-ativa), com o início das negociações com os italianos, foi durante o estágio da exportadora ativa que as importações efetivamente começaram e se consolidaram.

No que diz respeito ao investimento em promoção, a postura mais agressiva adotada a partir o estágio anterior se manteve presente durante o estágio da exportadora ativa, sem mudanças significativas. O principal incremento nas promoções foi realizado na etapa seguinte, do envolvimento comprometido.

Kraus (2000) explica que a empresa, neste estágio, sabe administrar sua relação com os agentes de compra e não supervaloriza o papel deles (KRAUS, 2000).

As palavras de GE possibilitam que se verifique a relação existente entre a Portobello e os seus agentes de compra, desde a década de 90, quando explica como funciona a aproximação entre eles:

Olha, é uma coisa assim, ela quase que acontece naturalmente. Na feira, há uma aproximação. Normalmente o representante se faz saber que ele está disponível e aí nós vamos investigando, faz um teste, dá um mercado menor primeiro, depois um mercado maior, até fazer o fechamento de forma definitiva. (GE)

Pode-se considerar que a Portobello sabe administrar a sua relação com os agentes de compra. Tal constatação baseia-se principalmente na forma com a qual

se processa o relacionamento com tais agentes. A empresa não fica simplesmente esperando os seus agentes enviarem pedidos de compra. São doze agentes de compra que trabalham em conjunto com os *traders* da empresa, visitando-os constantemente, participando de feiras conjuntamente e acompanhando diariamente o desenvolvimento de suas atividades. Pôde-se constatar que os *traders* da empresa realizam uma forte interferência nas atividades desempenhadas pelos representantes.

Os acontecimentos mencionados, relativos à este estágio, evidenciam a concretização e solidificação da nova postura da Cerâmica Portobello, com a mudança no foco de atuação, da produção para o mercado, no período compreendido entre 1991 e 1997.

5.4 QUARTA ETAPA – ENVOLVIMENTO COMPROMETIDO

Delimitou-se, para a Cerâmica Portobello, o período que vai desde o ano de 1997 até os dias atuais, como o estágio de envolvimento comprometido.

A etapa do envolvimento comprometido caracteriza-se pela atuação da empresa em vários mercados, adequando seus produtos aos gostos e hábitos dos consumidores e desenvolvendo produtos específicos para determinados mercados (KRAUS, 2000). A Portobello vem atuando em vários mercados desde o início da década de noventa, mas percebe-se um envolvimento mais comprometido com as atividades internacionais principalmente a partir de 1997. Desde este ano a empresa vende para aproximadamente 60 países, nos cinco continentes, sendo que a preocupação com a adequação do produto aos gostos e hábitos dos consumidores é freqüente. PRE evidencia essa preocupação com a adequação do produto quando afirma que “não tem um produto que sirva para todos os mercados. Cada mercado é uma história, então você tem que montar um portfolio, um conjunto de produtos adequados àquele mercado”. GE corrobora a opinião quando comenta que

O desenvolvimento do produto é um fator chave no setor cerâmico [...] Aí é uma questão de ter uma equipe de designers adequada, estar atento a tendência mundial, indo à feiras, falando com clientes, falando com os estúdios que procuram jogar tendências de mercado.

Um exemplo da atuação da Portobello no Uruguai revela várias evidências que levam a crer que a empresa se encontra na etapa do envolvimento comprometido. O trecho da entrevista transcrito a seguir, ilustra a forma pela qual a empresa realiza, na prática, a adaptação dos produtos às necessidades dos mercados.

Nós temos um bom parceiro no Uruguai [...] cliente de quinze ou vinte anos, da empresa. [...] o nosso gerente vai lá, anualmente, acompanha o cliente, vê qual é a necessidade do cliente, ah ele tá precisando de um produto mais pra banheiro, mais de piso, mais comercial, a venda dele agora tá se expandido mais na parte comercial, é uma linha pra postos de gasolina, é pra escritório, lojas. Não, o mercado que tá crescendo mais é o de Punta del Leste, é residencial, bom, são casas ou são prédios, é revestimento externo? Em função das necessidades do mercado, o gerente volta e dá um input pra empresa. A empresa então desenvolve um produto adequado para aquelas necessidades. (PRE)

O entrevistado continua, especificando ainda mais o exemplo:

o mercado que eles tão precisando é o mercado de revestimento externo, que tá crescendo muito a orla marítima com uma série de prédios. Bom então temos que desenvolver tamanho, 10x10, qual é o tipo de produto?, qual é a característica do mercado?, bom, são cores mais lights, mais pra bege, cinza, fácil limpabilidade, tá de frente pro mar tem uma salinidade alta, enfim, quais são as características do produto?. Você desenvolve o produto pra ele, apresenta o produto pra ele, bom, aquilo vai ser o lançamento do ano!, (PRE)

O trecho da entrevista transcrito a seguir, que consiste na continuação do exemplo referente ao Uruguai, evidencia o controle que a Portobello exerce atualmente sobre as suas vendas no mercado externo.

A hora que você já desenvolveu o produto pra aquele mercado, você já tem 50% da venda feita, então você está chegando lá, é diferente de chegar um espanhol e querer vender pra ele um produto que o cara tá fazendo pra Espanha. Nós vamos lá, pesquisamos o mercado, ouvimos os arquitetos, conversamos com as construtoras, junto com o nosso distribuidor, pô, então já tem o comprometimento do distribuidor, já tem o comprometimento da construtora, do arquiteto, todos são padrinhos daquela solução. É uma solução específica. Até o custo do produto já combinamos antes. Foi desenvolvido o produto dentro da demanda de preço, das características de tamanho, características técnicas, estéticas, enfim, já to trabalhando com o cara há 10 anos, o produto tem tudo pra ter

sucesso. Esse é trabalho do gerente de exportação. O gerente não vai lá pra negociar se o preço é dez ou é nove, ou é 9,5. O preço é 10 e é 10, pô! (PRE) [grifo do autor]

Cabe ressaltar um aspecto importante relativo à questão do preço do produto para exportação. Kraus (2000) explica que empresas com menor envolvimento em atividades internacionais, especificamente no estágio de exportadora passiva, podem encontrar dificuldades em impor o seu preço de venda, e que, na maioria dos casos “são os agentes e importadores estrangeiros que indicam [...] quais os preços que serão praticados nas operações”. Quando PRE afirma, na citação anterior, que “até o custo do produto já combinamos antes”, poderia estar evidenciando que o importador estaria impondo o preço e que a Portobello estaria, portanto, com características de exportadora passiva. No entanto, entende-se que é justamente o contrário, e que esse trecho da entrevista revela o controle que a Portobello exerce nas suas vendas, porque uma coisa é a empresa aceitar um preço imposto pelo importador e outra, completamente diferente, é ela desenvolver um produto com um preço adequado ao mercado que pretende atingir, que é o caso da Portobello no exemplo em questão.

Fica evidente que o maior envolvimento da Cerâmica Portobello nas atividades internacionais proporciona a ela um controle maior sobre as suas vendas, diminuindo a dependência dos agentes de compra internacionais e conferindo vantagens frente aos concorrentes internacionais que não utilizam de práticas semelhantes.

No que se refere à adaptação do produto às necessidades do mercado e ao controle sobre as vendas externas, percebe-se na Portobello uma evolução marcante, sobretudo se comparada a atual etapa do processo com as iniciais, na década de 80, quando a Portobello exportava o excedente das mercadorias destinadas ao mercado interno. A partir do início da década de 90, quando ela se encontrava no estágio de exportadora pré-ativa, já se percebia, embora em menor grau, uma preocupação com a adequação dos produtos aos mercados, mas foi nos últimos anos que essa preocupação tornou-se constante e parte componente das estratégias de exportação da empresa.

Cabe ressaltar que a empresa não realiza as adaptações no produto para todos os mercados em que atua. Isto só acontece nos principais mercados, que justificam o investimento necessário no processo de adaptação. Outro indicativo do

controle que a Portobello tem sobre suas exportações é que a empresa seleciona os mercados de atuação, em vez de ficar esperando que os compradores internacionais a localizem.

“É importante você visitar os mercados e escolher quais os mercados que você vai trabalhar, aqueles mercados que têm uma certa similaridade entre eles, para que você tenha como facilitar um pouco a padronização, senão não dá.” (PRE)

Outra característica apontada por Kraus (2000) como típica de empresa que se encontra na etapa do envolvimento comprometido é o oferecimento de serviços de pós venda aos consumidores locais. Nesse aspecto, há de se considerar uma particularidade do setor de revestimentos cerâmicos, que é a pequena necessidade de intervenções no sentido de promover manutenções ou consertos no produto após a venda. Contudo, se for considerado que o serviço de pós-venda compreende não somente a possibilidade de manutenção no produto vendido, mas também o atendimento ao cliente em outras questões, como as comerciais, por exemplo, pode-se constatar que a Cerâmica Portobello vem realizando intensamente essas atividades.

Essa constatação vem de evidências como: a) a atuação do departamento de exportação; b) a intensa participação em feiras internacionais; e c) a atuação da Portobello America.

No que se refere ao departamento de exportação, percebe-se uma atuação comercial muito ativa. O departamento conta com 27 funcionários fixos, 7 estagiários e 7 temporários. Dos funcionários fixos, 17 atuam na área comercial e 10 na parte documental e operacional da exportação. Além disso, a Portobello conta com 12 representantes externos aos seus quadros, para prestar um serviço mais próximo nos mercados internacionais. Os *traders* mantêm contato permanente e intenso com os clientes e representantes, seja via telefone ou internet. Para tanto, o departamento está apto a se comunicar em inglês, espanhol, italiano, alemão e francês, e um dos *traders* está no curso de mandarim, subsidiado pela empresa. Além disso, são freqüentes (praticamente semanais) as viagens internacionais do gerente de exportação ou dos *traders*.

Inclusive o presidente da empresa, até pelo fato de ter vindo de departamento de exportação, realiza viagens internacionais para visita a clientes e recebe pessoalmente os clientes quando estes visitam a fábrica.

Percebe-se claramente, nas palavras de TRA, a preocupação da Cerâmica Portobello com a prestação de serviços de qualidade para os clientes internacionais quando afirma que “relacionamento é tudo, precisamos oferecer um bom *follow-up* e sermos solucionadores de problemas e não os causadores”.

Há de se considerar um fato interessante revelado por TRA. Os principais países exportadores de cerâmica, apresentados na Figura 5, possuem uma proximidade muito maior com o Oriente Médio do que o Brasil, principalmente a Turquia e a China, o que interfere sobremaneira no custo e nos prazos de entrega das importações, do Oriente Médio, provenientes desses mercados. Mesmo assim a Portobello vem apresentando uma forte expansão nas vendas para o Oriente Médio, na ordem de 400% entre 2003 e 2004. Atribui-se esse sucesso principalmente ao serviço de qualidade oferecido ao mercado do Oriente Médio.

“Cerâmica por cerâmica é tudo igual. A Portobello preza pelo serviço. Este é o nosso diferencial” (TRA). Este posicionamento revela o foco da empresa no mercado, em detrimento da produção. A opinião é compartilhada pelo presidente da empresa quando afirma que

claramente o grande diferencial da Portobello é o “vender”, é o produto, a marca e a distribuição. Na década de oitenta o diferencial de uma empresa era a tecnologia, era a qualidade. Nos dias de hoje, a qualidade é condição *sine qua non*, tecnologia todos tem, os equipamentos são os mesmos, você é quase que um franqueado dos produtores de equipamentos. Portanto, os diferenciais competitivos na indústria são muito pequenos. O grande diferencial competitivo vem da área comercial. (PRE)

Outro fato que contribui para a confirmação de que o foco da empresa encontra-se no mercado é que, atualmente, a Cerâmica Portobello terceiriza parte de sua produção, especialmente produtos de menor valor agregado. A utilização dessa prática, segundo PRE, deve ser intensificada nos próximos anos.

A estratégia da empresa está em desvincular a área industrial da área comercial. Então nós somos uma empresa comercial de distribuição de cerâmica, e também produzimos. Hoje, em torno de 20% de nosso faturamento já é produzido por terceiro, e a tendência é crescer. A tendência é que, de todo o faturamento da Portobello, somente 50% seja de sua produção. (PRE)

Voltando à questão da intensidade na prestação dos serviços de pós-venda, o segundo indicativo dessa realidade são as freqüentes viagens internacionais do gerente de exportação ou dos *traders*, com o intuito de visitar os clientes e, com isso, possibilitar uma maior aproximação, importante para colaborar na satisfação do cliente e útil tanto para sentir as necessidades do mercado, quanto para verificar as ações dos concorrentes e contribuir para a fidelidade dos clientes.

Ainda com relação à prestação de serviços de pós-venda, vale ressaltar a atuação da Portobello América nesse sentido. Uma das razões para a criação da empresa nos Estados Unidos foi a viabilização de um atendimento pós-venda diferenciado, frente aos concorrentes internacionais da Portobello naquele mercado. Os norte-americanos compram em torno de 50% de tudo que a Cerâmica Portobello exporta. Como a empresa exporta em torno de 50% de seu faturamento, percebe-se a importância dos Estados Unidos como mercado consumidor de seus produtos, justificando então essa atenção especial com o pós-venda nesse mercado.

Kraus (2000) afirma que outra característica da etapa do envolvimento comprometido é a possibilidade de instalação de escritórios de venda ou subsidiária de produção fora do país de origem. A Cerâmica Portobello não possui subsidiária de produção, mas possui, através da Portobello America, escritórios de vendas, centros de distribuição e *show rooms* fora do país.

A Portobello America foi criada em 1990, contudo, foi a partir de 1997 que a empresa apresentou uma acentuada evolução, tanto no que diz respeito a volume de vendas, quanto à forma de atuação. De 1990 à 1993 a empresa só possuía um escritório para o desenvolvimento de atividades comerciais. De 1993 à 1997 a Portobello América utilizava depósitos de terceiros, para armazenar suas mercadorias, e a partir desse ano, a empresa passou a investir em sedes próprias em regiões estratégicas dos Estados Unidos, com o intuito de melhor atender os principais mercados.

O principal fator que fez o pesquisador arbitrar o ano de 1997 como o início da etapa de exportadora comprometida, foi justamente a instalação de estrutura própria pela Portobello America. Entende-se que foi a partir dessa data que a empresa realmente investiu diretamente no exterior de maneira comprometida.

A motivação pela instalação da subsidiária americana decorreu do fato de ser o mercado mais importante para a empresa, tanto em demanda atual quanto em perspectivas de crescimento. O mercado americano não possui tradição na

fabricação de revestimentos cerâmicos e figura, conforme Tabela 1, como maior importador mundial. A perspectiva de crescimento do mercado ficam por conta dos dados que revelam que, apesar de ser o maior importador, os Estados Unidos consomem menos revestimentos cerâmicos do que países economicamente muito menores, como China, Brasil e Espanha.

Cientes da importância do mercado, os dirigentes optaram por criar a Portobello America, com o intuito de: a) conferir maior controle sobre as vendas nesse mercado; b) diminuir o tempo para entrega dos produtos aos clientes, com a realização de estoques estrategicamente localizados; c) possibilitar uma melhor percepção das necessidades do mercado; d) conferir maior credibilidade à empresa, que passa a ser vista, naquele mercado, como empresa americana; e) fortalecer o desenvolvimento e a consolidação da marca Portobello no mercado internacional.

Com relação à intenção de possibilitar maior controle sobre as vendas no mercado americano, pode-se evidenciar com as palavras de PRE:

Nós estabelecemos que pra fazer um bom trabalho nos EUA nós precisávamos montar uma empresa nos EUA, ter uma equipe própria, porque esse é um patrimônio, um *know how* que a empresa adquire ao longo do tempo, você não adquire isso de um mês pro outro. Isso você leva tempo. Depois de 4 ou 5 anos trabalhando no mercado é que você realmente conhece o mercado. Bom, então se nós vamos fazer esse investimento, nós vamos fazer isso com equipe própria, para que realmente, depois de 4 ou 5 anos, não perca o controle. Se você faz terceirizado, o sujeito que faz pra você faz pra outro.

As palavras de PRE confirmam a vontade de possibilitar uma melhor percepção das necessidades do mercado americano:

Definimos também que seria importante fazer esse trabalho com americanos. Botamos alguns brasileiros, mas a maioria da Portobello America é formada por profissionais americanos, que evidentemente têm mais sensibilidade da cultura americana e das necessidades americanas. (PRE)

No que diz respeito à maior credibilidade e diminuição no tempo de entrega, possibilitados pela atuação da Portobello América, GE explica que

a principal vantagem é tu seres visto com uma empresa local, Portobello América. O consumidor não sabe que o produto é

brasileiro. Ele está comprando de uma empresa americana. Ele também não quer saber nos Estados Unidos se é *made in Brazil* atrás ou não. Ele quer saber que quando ele pede ele tem, ele não quer esperar, ele tem o produto para pronta entrega. Essa é a principal vantagem. É o serviço.

Analisando as fotos das subsidiárias Portobello América, pode-se perceber a preocupação da empresa com sua imagem naquele mercado, no que se refere à investimentos em estrutura física. Fica evidente que a empresa não quer simplesmente estar presente no mercado americano, mas sim transmitir credibilidade a esse mercado.

A atuação da Portobello América, como se viu, corresponde à definição de Kraus (2000, p.100) quando afirma que “para uma empresa comprometida com suas operações internacionais, uma subsidiária comercial deve ajudar a empresa a entender as nuances de mercado, e colocar as estratégias em ação”.

Outro fator que demonstra o atual comprometimento da Cerâmica Portobello com as atividades internacionais é o intenso investimento em promoção. Algumas evidências revelam essa realidade, como: a) constante participação em feiras; b) qualidade do material publicitário, como site, catálogos, folders e informativos; c) preparação dos pontos de venda no exterior.

No que diz respeito às feiras internacionais, a Portobello participa, como expositora individual, de pelo menos três feiras anuais, uma na Itália, outra nos Estados Unidos e outra em São Paulo. Essas feiras são as mais importantes do mundo para o setor de revestimento cerâmico. A partir desse ano a empresa começará a participar de uma feira no Japão. Durante o processo de coleta dos dados desta pesquisa a empresa se preparava para a participação na feira de Bologna, na Itália, que é a mais importante do setor de revestimentos cerâmicos. O custo de participação desta feira gira em torno de meio milhão de reais, sendo que a empresa disponibiliza mais de 20 pessoas, entre *traders* e representantes externos para o atendimento aos clientes do mundo inteiro que visitam a feira.

“Os custos de participação nas feiras são menores hoje, proporcionalmente, em razão da escala obtida com o aumento das exportações” (GE).

Além de participar como expositora individual, a empresa participa de outras feiras internacionais, de menor relevância, através de seus representantes no exterior, que expõem os produtos Portobello exclusivamente, ou junto com outros produtos complementares.

Com relação ao investimento na preparação do ponto de venda, no exterior, GE explica que

Nós trabalhamos muito em cima do ponto de venda do cliente, em melhorar nossa participação lá dentro, ter um bom expositor, estar com o nome lá dentro, o vendedor saber que é a Portobello e aquilo criar um vínculo, [...] mas principalmente estar bem apresentado na loja.

Outra característica apontada por Kraus (2000) como típica de empresa na etapa do envolvimento comprometido é o controle sobre as exportações. Alguns fatos já expostos evidenciam esse controle, como a instalação da Portobello América e a forma de relacionamento com os clientes dos principais mercados (exemplo do Uruguai). Nesse mesmo sentido, uma evidência do controle exercido pela Portobello sobre suas exportações é a postura ativa no sentido de selecionar os mercados de atuação. PRE explica que “é importante você visitar os mercados e escolher quais os mercados que você vai trabalhar”. Outra evidência é a forma utilizada para o estabelecimento de metas de vendas.

As metas são definidas em função do histórico... é definida em função de saber que um determinado mercado temos mais interesse em participar porque o preço é melhor então vamos puxar mais aquela área, em função do potencial de mercado. (GE)

A forma com que a Portobello consegue novos clientes também revela o controle sobre as exportações. GE percebe empiricamente que, em média, dos novos clientes que a Portobello conquista, “20% procura a empresa, 40% são conquistados durante as feiras e os outros 40% é nossa equipe de vendas de vai atrás”.

Eu sei que no local tal tem um grande cliente e todo mundo quer vender para ele e eu vou atrás dele para vender para ele. Aí eu saio de lá, na primeira, na segunda, na terceira vez, eu saio com o pedido de lá e esse pedido vem para a fábrica. (GE)

Ainda no que tange o controle sobre as vendas externas, as palavras de GE sobre o futuro próximo das exportações da empresa são reveladoras nesse sentido, ao evidenciar novamente a capacidade, ou intenção, da empresa em selecionar os mercados em que pretende atuar com mais intensidade, ao invés de esperar para ser “comprada”.

Têm alguns mercados que nós gostaríamos de entrar e ainda não estamos, como França, vender mais na Alemanha, porque são mercados que pagam em euro, pagam bem, mas não estamos ainda. De um modo geral, isso significa fazer um rearranjo para dar prioridade a alguns países que podem comprar e assumir um preço melhor e deixar alguns países que estão mais ligados em volume, em *commodity*, e diminuir a participação desses países. (GE)

O Quadro 12 apresenta os estágios pelos quais passou a Cerâmica Portobello durante o seu processo de internacionalização, bem como o período, em anos, que compreende cada estágio, e as características da empresa em cada um.

ESTÁGIO	PERÍODO	CARACTERÍSTICAS
Não exportadora	inexistente	- Os dirigentes da 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. - Imagina ter potencial exportador.
Exportadora irregular	1981 – 1985	- Participação dos dirigentes em feiras internacionais. - Exportações representando até 10% do faturamento. - O produto exportado é o mesmo vendido no Brasil.
Exportadora passiva	1985 – 1989	- Departamento de exportação com poucos profissionais e com foco nos aspectos da sistemática (operacional). - Exportações em níveis superiores a 10% do faturamento.
Exportadora pré-ativa	1989 – 1991	- Postura passiva frente às exportações. - Pouco controle nas vendas externas. - Decisão pela criação da Portobello America Inc.
Exportadora ativa	1991 – 1997	- Início dos investimentos intensos em feiras internacionais. - Preocupação maior com o mercado. - Foco nas necessidades do mercado. - Consolidação da Portobello América
Envolvimento comprometido	1997 - 2005	- Investimentos intensos em feiras internacionais. - Importação de porcelanato da Itália para distribuição no Brasil - Adequação dos produtos às necessidades dos principais mercados. - Maior controle sobre as vendas externas. - Prestação de serviços de pós-venda para os importadores. - Investimento direto no exterior (estrutura própria)

Quadro 12 – Fases do Processo de Internacionalização da Cerâmica Portobello
Fonte: Dados da pesquisa (2005).

Há de se destacar que os períodos indicados no Quadro 12 são aproximados, pois há uma dificuldade em se estabelecer datas exatas para cada mudança de estágio, pois não é apenas um fator ou acontecimento que marca a passagem de uma fase do processo de internacionalização para outra, mas sim um conjunto de evidências, em determinados períodos, que dão a entender que a empresa não se

encontra mais na fase anterior. Mesmo que a mudança de estágio fosse ocasionada por um só fator, seria difícil, em geral, estabelecer um dia ou mês, e até mesmo um ano, que represente exatamente a data do acontecimento. Essa dificuldade se dá em virtude da complexidade das relações empresariais.

Apresentadas as fases do processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, identifica-se, a seguir, os fatores contextuais desencadeadores das mudanças de fase.

6 FATORES DESENCADEADORES DAS MUDANÇAS DE FASE

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, os fatores, tanto de contexto interno quanto externo, serão apresentados separadamente, para cada mudança de estágio, iniciando com a mudança da fase de pré-exportadora para a exportadora irregular, uma vez que a Portobello pulou o primeiro estágio (não exportadora).

6.1 MUDANÇA DE PRÉ-EXPORTADORA PARA EXPORTADORA IRREGULAR

A principal diferença entre a empresa enquadrada no estágio de pré-exportadora e a exportadora irregular é que, enquanto aquela só tinha intenção de exportar, esta já está, efetivamente, realizando operações de exportação.

Na Cerâmica Portobello essa mudança de fase aconteceu em 1981, ano em que ocorreu a primeira exportação da empresa, para o Paraguai.

O modelo Kraus não prevê os fatores desencadeadores dessa mudança de estágio, mas verificou-se que, na Portobello, os fatores foram os seguintes:

No que se refere ao **contexto interno**, a qualidade do produto parece ter sido um fator importante para que a empresa realmente passasse a realizar exportações.

O fator chave, sem dúvida, foi a qualidade do produto. O fato de desde o início a gente ter iniciado no mercado brasileiro, tínhamos um produto de qualidade, isso era a base da exportação. Se no mercado interno, a qualidade é importante, no mercado externo é condição *sine qua non*. Os custos de um eventual problema de qualidade, perda de imagem, custos comerciais, de indenização, de assistência técnica, simplesmente inviabiliza. Você tem um padrão de qualidade ou a exportação evidentemente não dá resultado. Então, a grande alavanca, principalmente no início, foi, sem dúvida, a qualidade do produto. (PRE)

Já com relação ao **contexto externo**, destacou-se a importância das alianças estratégicas realizadas com outras empresas exportadoras. Inclusive foi esse o fator decisivo para que a Portobello efetivamente mudasse de estágio, pois a primeira exportação foi realizada em conjunto com outra empresa.

Claramente, no início, a gente fez algumas parcerias com outras empresas, sobretudo com a INCEPA, que era a principal empresa brasileira na parte de azulejo, na parte, portanto, de revestimento de parede, e nós começamos fazendo só piso. E aí criamos uma parceria com a INCEPA, em que a gente exportava para alguns mercados em conjunto. E como a INCEPA já tinha uma certa tradição na exportação, era um grupo suíço, isso nos alavancou bastante o nosso posicionamento na exportação, abrindo uma série de mercados, até de clientes, como é o caso do Paraguai, Argentina, Uruguai e outros mercados. (PRE)

O Quadro 13 identifica os fatores contextuais desencadeadores dessa mudança de estágio.

ORIGEM	FATORES DESENCADEADORES
Contexto interno	- qualidade do produto;
Contexto externo	- alianças estratégicas com empresas exportadoras.

Quadro 13 – Fatores Desencadeadores da Mudança de Pré-exportadora para Exportadora Irregular
 Fonte: Dados da pesquisa

Vistos os fatores desencadeadores da primeira mudança de estágio da Portobello, apresenta-se a seguir os fatores motivadores da mudança do estágio de exportadora irregular para passiva.

6.2 MUDANÇA DE EXPORTADORA IRREGULAR PARA EXPORTADORA PASSIVA

A cerâmica Portobello mudou do estágio de exportadora irregular para passiva por volta do ano de 1985, quando as exportações, mesmo continuando a ser encaradas passivamente pela empresa, passaram a representar um volume superior a 10% do faturamento total.

No que se refere ao **contexto interno**, parece ter sido determinante para a evolução do estágio de exportadora irregular para passiva, o esforço do funcionário

responsável, na época, pelo desenvolvimento das vendas externas (filho do fundador e atual presidente da Portobello).

Essa evidência se justifica na medida em que ele realizava viagens internacionais em busca de clientes e de desenvolvimento de mercados. Essas viagens proporcionavam a ampliação da carteira de clientes internacionais e, conseqüentemente, um aumento no volume exportado.

Olha, realmente eu não tenho assim de cabeça quem foi o primeiro gerente nosso de exportação, mas claramente quem fez o primeiro foco exportador fui eu mesmo. [...] eu mesmo fiz pessoalmente os principais mercados: América Latina, Estados Unidos, Europa, enfim. [...] então, viajei todos os países da América Latina, América do Norte, Estados Unidos, interior americano, enfim, conhecendo os mercados e atraindo clientes. (PRE)

Em relação ao **contexto externo**, três fatores favoreceram essa mudança de estágio na Portobello: a instabilidade econômica no Brasil, a empresa ser muito procurada por novos agentes de compra/importadores e, conforme previsto por Kraus (2000), os agentes de compra e importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

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. Lacerda *et al* (2003) explicam que nos anos oitenta a economia brasileira foi marcada por graves desequilíbrios, sendo que já no início da década o país enfrentou sua mais grave recessão desde a Grande Depressão.

O contexto [na década de oitenta], sem dúvida, influenciava, pela instabilidade interna. À medida que você tinha um cenário brasileiro instável, é natural que você alavancava a exportação no sentido de ser um *hedge* ou uma proteção que você criava para a empresa. Mas também a exportação vivia sempre momentos de uma certa preocupação com o câmbio, que ainda continua vivendo. Tem sempre os dois lados da moeda, né? (PRE)

Os outros dois fatores contextuais que contribuíram para a evolução, da Portobello, de exportadora irregular para passiva, são relacionados aos agentes de compra e importadores. Na década de oitenta, especialmente na primeira metade, ocorreram dois movimentos. O primeiro foi dos agentes de compra e importadores,

que já tinham iniciado a comprar da empresa, buscar uma ampliação dos negócios com a Portobello. O segundo, em razão da Portobello estar ficando conhecida no *trade* cerâmico internacional, foi a procura que a empresa sofreu por novos agentes de compra e importadores interessados em iniciar negócios com ela.

O Quadro 14 apresenta os fatores desencadeadores da mudança do estágio de exportadora irregular para passiva.

ORIGEM	FATORES DESENCADEADORES
Contexto interno	- esforço do funcionário responsável pelas exportações - instabilidade econômica no Brasil (queda no PIB, aumento da inflação, incertezas quanto aos direcionamentos políticos).
Contexto externo	- agentes de compra/importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa. - a empresa ser procurada por novos agentes de compra/importadores interessados em iniciar os negócios com a empresa.

Quadro 14 – Fatores Desencadeadores da Mudança de Exportadora Irregular para Exportadora Passiva

Fonte: Dados da pesquisa

Apresentados os fatores desencadeadores da mudança do estágio de exportadora irregular para passiva, identifica-se, a seguir os fatores motivadores da mudança, na Portobello, de exportadora passiva para pré-ativa.

6.3 MUDANÇA DE EXPORTADORA PASSIVA PARA EXPORTADORA PRÉ-ATIVA

A Cerâmica Portobello evoluiu do estágio de exportadora passiva para pré-ativa no ano de 1989. Nessa evolução a empresa passa por uma mudança no seu foco de atuação, da produção para o mercado. Optou-se por essa data porque foi a partir desse ano que a Portobello começou a tomar atitudes nesse sentido.

O principal fator desencadeador dessa mudança de estágio está relacionado ao **contexto interno** e foi a sucessão no comando da empresa, do fundador para o seu filho e atual presidente. O novo presidente possuía uma alta orientação internacional, na medida em que havia sido ele o responsável pelas exportações da empresa até então.

No início da década de 90, notadamente, quando eu assumi a presidência da empresa [1989], é que nós estabelecemos uma política mais agressiva de exportar 25% e, para tanto, aí nós tivemos que realmente estruturar mais a exportação. (PRE)

Interessante destacar que a sucessão no comando da empresa por um membro da família com orientação internacional era, para Kraus (2000), um possível fator motivador da primeira mudança de estágio, de não exportadora para pré-exportadora.

No que diz respeito ao **contexto externo**, a insegurança dos dirigentes quanto à instabilidade econômica do Brasil foi o fator determinante para que a empresa procurasse adotar uma postura mais ativa nas exportações, mudando para o próximo estágio.

O Quadro 15 apresenta os fatores desencadeadores da mudança de exportadora passiva para pré-ativa.

ORIGEM	FATORES DESENCADEADORES
Contexto interno	- a sucessão no comando da empresa, por membro da família com orientação internacional.
Contexto externo	- instabilidade econômica no Brasil (aumento da inflação, baixo crescimento, planos econômicos ineficazes).

Quadro 15 – Fatores Desencadeadores da Mudança de Exportadora Passiva para Exportadora Pré-ativa
Fonte: Dados da pesquisa

6.4 MUDANÇA DE EXPORTADORA PRÉ-ATIVA PARA EXPORTADORA ATIVA

Identificou-se, com muita dificuldade, o ano de 1991 para representar a mudança da fase pré-ativa para a ativa. A dificuldade reside no fato de que a separação entre esses dois estágios é extremamente tênue. Kraus (2000) explica que exportadora ativa é aquela que teve sucesso na fase de pré-ativa e, por isso, conseguiu implementar as mudanças estratégicas iniciadas nesta fase.

A mesma dificuldade, existente para perceber o momento dessa mudança de estágio, perdura quando se tem que identificar os fatores contextuais que desencadearam essa mudança. Até porque, para a empresa passar por essa

mudança de estágio ela não depende de mudanças próprias, seja de atitude, postura, ou de estruturação. A empresa, segundo Kraus (2000), simplesmente evolui porque teve sucesso na fase anterior.

Nesse sentido, adota-se o critério sugerido por Kraus (2000), admitindo que a Portobello mudou de exportadora pré-ativa para ativa por ter obtido êxito naquele estágio.

6.5 MUDANÇA DE EXPORTADORA ATIVA PARA ENVOLVIMENTO COMPROMETIDO

Selecionou-se o ano de 1997 como a data em que a Cerâmica Portobello mudou do estágio de exportadora ativa para a etapa do envolvimento comprometido.

Conforme já justificado em 4.2.4, o principal fator que fez o pesquisador selecionar o ano de 1997 como o início da etapa de exportadora comprometida foi justamente a instalação de estrutura própria pela Portobello America. Entende-se que foi a partir dessa data que a empresa realmente investiu diretamente no exterior de maneira comprometida.

Mais uma vez, o principal fator desencadeador dessa mudança foi a instabilidade econômica no Brasil, e os seus reflexos para a empresa. Presente no **contexto externo**, a crise gerada com a implementação do Plano Real fez com que a Cerâmica Portobello precisasse repensar a sua atuação no mercado. A valorização da moeda brasileira, que fez com a empresa perdesse, sensivelmente, rentabilidade nas exportações, e o desaquecimento do mercado interno colocaram Portobello em uma situação difícil. A combinação destes dois fatores (mercado interno com baixa absorção e exportações sem rentabilidade) 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.

O Quadro 16 apresenta o fator desencadeador da mudança para a etapa do envolvimento comprometido. No que se refere ao **contexto interno**, não se identificou fatores que tenham contribuído para essa mudança de estágio.

ORIGEM

FATORES DESENCADEADORES

Contexto interno - não identificados.

Contexto externo - instabilidade econômica no Brasil (mercado interno desaquecido e valorização do Real).

Quadro 16 – Fatores Desencadeadores da Mudança de Exportadora Ativa para Envolvimento Comprometido

Fonte: Dados da pesquisa

À título ilustrativo, o Quadro 17 apresenta uma comparação entre os fatores desencadeadores das mudanças de estágio propostos por Kraus (2000) e os identificados na Cerâmica Portobello.

Mudança de estágio	Fatores desencadeadores	
	Modelo de Kraus (2000)	Na Cerâmica Portobello
Não exportadora Pré exportadora	 - a existência de uma liderança forte; - a sucessão no comando da 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; - ser procurada por importadores internacionais.	- a empresa não sofreu essa evolução, pois pulou o primeiro estágio (não exportadora).
Pré exportadora Exportadora irregular	 - não abordados pelo modelo Kraus	- alianças estratégicas com empresas exportadoras; - qualidade do produto;
Exportadora irregular Exportadora passiva	 - a existência de uma liderança forte; - recursos humanos qualificados em comércio exterior; - agentes de compra/importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.	- esforço do funcionário responsável pelas exportações. - instabilidade econômica no Brasil - agentes de compra/importadores interessados em ampliar os negócios com a empresa.

		- a empresa ser procurada por novos agentes de compra/importadores interessados em iniciar os negócios com a empresa.
Exportadora passiva Exportadora pré – ativa	 - não abordados pelo modelo Kraus.	- a sucessão no comando da empresa, por membro da família com orientação internacional; - instabilidade econômica no Brasil.
Exportadora pré ativa Exportadora ativa	 - sucesso no estágio anterior.	- sucesso no estágio anterior.
Exportadora ativa Exportadora comprometida	 - não abordados pelo modelo Kraus.	- instabilidade econômica no Brasil.

Quadro 17 – Fatores Desencadeadores das mudanças de Estágios (Modelo Kraus X Cerâmica Portobello)

FONTE: Dados da pesquisa

Apresentados os fatores desencadeadores das mudanças de fase, aborda-se, no próximo capítulo, 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.

7 BARREIRAS ENCONTRADAS DURANTE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesta seção 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.

Para uma melhor apresentação, optou-se por separar as barreiras em dois grupos. Primeiramente serão apresentadas as barreiras relativas ao contexto interno, e em seguida as barreiras provenientes do contexto externo.

7.1 BARREIRAS DO CONTEXTO INTERNO

As dificuldades enfrentadas pela Cerâmica Portobello, no que tange o contexto interno, durante o seu processo de internacionalização, foram: a) falta de conhecimento técnico em produção; b) falta de mão de obra especializada; e principalmente, c) alocação insuficiente de recursos para o marketing internacional.

Tanto a **falta de conhecimento técnico em produção** quanto a **falta de mão-de-obra especializada** foram barreiras enfrentadas nas fases iniciais do processo de internacionalização, especificamente nos estágios da pré-exportadora e da exportadora irregular.

A empresa teve um pouco de dificuldades no que diz respeito à falta de conhecimento técnico de produção e de mão-de-obra especializada, naturalmente, no início das atividades da empresa, mas depois disso, não. (PRE)

Pode-se explicar as dificuldades com a falta de conhecimento técnico em produção pelo pouco tempo de vida da empresa e pela falta de experiência dos fundadores com o setor cerâmico, uma vez suas experiências anteriores eram do ramo alimentício, com a produção de açúcar pela USATI.

No que diz respeito à dificuldade em encontrar mão-de-obra especializada, é provável que esteja relacionada com a localização da empresa. O pólo fabricante de revestimentos cerâmicos no Estado de Santa Catarina, a época, era a região sul do Estado, com empresas como ICISA, CESACA, CEUSA e Eliane, todas fundadas há muito mais tempo do que a Portobello. Essa concentração de empresas na região sul possivelmente favorecia aquelas empresas no sentido de proporcionar uma maior oferta de mão-de-obra qualificada. O problema da Portobello talvez tenha sido acentuado pelo fato da micro-região onde se encontra, e principalmente o município de Tijucas, não apresentar tradição industrial, mesmo em outros setores.

No entanto, a localização da Portobello, de maneira geral, nunca foi vista pelos dirigentes como uma barreira e sim como um fator positivo, tanto pela facilidade de escoamento das exportações com a proximidade de três portos catarinenses (São Francisco do Sul, Imbituba e principalmente Itajaí) quanto pela abundante disponibilidade de matéria-prima de qualidade na região.

A terceira barreira identificada na Portobello, no que se refere ao contexto interno, foi a **alocação insuficiente de recursos para o marketing internacional**. Segundo PRE, esta dificuldade esteve muito presente desde o início do processo de internacionalização da empresa até os dias atuais.

Os recursos financeiros para o marketing internacional é sempre insuficiente. Infelizmente, no marketing, o céu é o limite. E evidentemente que você falar em construir marca, penetrar em mercado e ganhar *market share*, é um investimento constante que você tem que fazer, e na verdade você tem que fazer proporcional às suas vendas. Tem uma realidade de retorno, de escala, etc. O investimento em marketing tem que ser proporcional ao potencial do mercado, e portanto você tem sempre essa limitação econômica, da compatibilidade com o que você vai colher. (PRE)

Apesar do fato citado por PRE ser óbvio, de que existe a necessidade do investimento ser proporcional ao potencial do mercado, quando questionado se existe a insuficiência, mesmo considerando a limitação do potencial de cada mercado, PRE afirma que sim, que os investimentos em marketing internacional poderiam ser maiores. A opinião de quem está na “linha de frente”, exercendo as atividades relacionadas às vendas internacionais, também são concorrentes. GE e TRA acreditam que a alocação de recursos para o marketing internacional poderia ser maior na Cerâmica Portobello.

No entanto, há de se destacar que essa barreira está presente segundo a percepção dos entrevistados, e que existe uma dificuldade em se verificar a sua real existência. Essa dificuldade se dá, principalmente, pela impossibilidade de comparação, nesta pesquisa, dos investimentos da Portobello em marketing em relação aos seus concorrentes, tanto nacionais quanto estrangeiros.

Várias evidências já apresentadas na seção anterior, como a atuação da Portobello América, a intensa participação em feiras, a qualidade dos materiais promocionais e institucionais e o desenvolvimento de serviços pós-venda, dão conta de que a Cerâmica Portobello investe em marketing internacional. No entanto, permanece a dificuldade de mensurar se essa intensidade seria a adequada.

A título ilustrativo, o Quadro 18 apresenta as barreiras internas enfrentadas pela a Cerâmica Portobello durante o seu processo de internacionalização, bem como a intensidade delas em cada fase do processo.

BARREIRA	Pré-exportadora (1979-1981)	Exportadora irregular (1981-1985)	Exportadora passiva (1985-1989)	Exportadora pré-ativa (1989-1991)	Exportadora ativa (1991-1997)	Envolvimento comprometido (1997-2005)
Alocação de recursos insuficiente para o mkt internacional	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
Falta de conhecimento técnico em produção	presente	presente	não existente	não existente	não existente	não existente
Falta de mão de obra especializada	presente	presente	não existente	não existente	não existente	não existente

Quadro 18 – Barreiras Relativas ao Contexto Interno

Fonte: Dados da pesquisa

Barreiras como custos de produção não competitivos, dificuldade no conhecimento de idiomas, controle de qualidade deficiente, gerência despreparada para a exportação, deficiência de planejamento e controle, capacidade instalada insuficiente e qualidade do produto inadequada aos padrões internacionais, mencionadas na literatura especializada como possíveis de serem enfrentadas por empresas durante o processo de internacionalização, não foram verificadas na Cerâmica Portobello.

Vistas as barreiras à internacionalização relativas ao contexto interno, apresenta-se, a seguir, aquelas oriundas do contexto externo à empresa.

7.2 BARREIRAS DO CONTEXTO EXTERNO

No que se refere ao contexto externo, as barreiras enfrentadas pela Cerâmica Portobello ao longo de seu processo de internacionalização foram: a) incerteza quanto às variações cambiais; b) custos de transporte elevados; c) concorrentes agressivos; d) restrições governamentais à importação; f) dificuldades burocráticas em órgãos governamentais; g) imagem dos produtos brasileiros no exterior; h) legislação sobre o comércio exterior complexa.

A **incerteza quanto às variações cambiais** é uma barreira muito presente durante todo o processo de internacionalização da Portobello, desde o início até, e principalmente, os dias atuais.

As variações cambiais interferem sobremaneira no resultado financeiro das operações de exportação por dois motivos: a) pela não conversibilidade do Real no mercado internacional, o que impossibilita que o exportador brasileiro faça as suas exportações em moeda nacional, obrigando-o a realizar as transações em moeda estrangeira (conversível); e b) pela proibição governamental de que as empresas mantenham conta corrente em moeda estrangeira, obrigando-as a realizar a conversão a cada operação de recebimento de divisas internacionais.

Pode-se destacar dois momentos importantes no processo de internacionalização da empresa em que essa barreira exerceu influência determinante. O primeiro foi no início do Plano Real, especialmente nos dois primeiros anos. O Plano Real foi implementado pelo governo brasileiro em julho de 1994, e uma de suas medidas foi valorizar a moeda brasileira em relação ao dólar americano. Como consequência, nos anos de 1995 e 1996 a Portobello America, que se encontrava em fase de consolidação, sofreu quedas consecutivas nas vendas. A influência da variação cambial foi determinante nesse momento porque fez a empresa, após cogitar um recuo, expandir suas atividades no mercado através da implantação de estrutura própria como forma de obter diferenciais que compensassem a rentabilidade baixa das exportações.

O segundo momento é o atual, em que a política econômica brasileira favorece a valorização do Real, prejudicando a rentabilidade das exportações. A

influência da variação cambial nesse momento é determinante, na medida em que limita o volume das vendas externas da empresa, que tem medo de comprometer os seus resultados financeiros com o aumento da participação das exportações no faturamento total. “O problema é [...] a política cambial. O dólar a 2,30 é uma piada” (PRE).

Apesar de terem sido esses os momentos em que a variação cambial mais interferiu no processo de internacionalização da Portobello, ela sempre foi motivo de preocupação dos dirigentes.

Os **custos de transporte elevados** também se apresentam como uma barreira importante na internacionalização da Portobello, tendo estado presente durante todo o processo. Entretanto, nos últimos cinco anos os altos preços dos fretes internacionais têm afetado sobremaneira as exportações da empresa, principalmente porque os principais concorrentes, como a Espanha, a Itália e a Turquia, não enfrentam o mesmo problema. O aumento no preço dos fretes internacionais para as exportações brasileiras decorre principalmente dos resultados positivos, e cada vez mais expressivos, da balança comercial do país (Tabela 3).

Tabela 3 – Balança Comercial Brasileira 1995-2004 (em US\$ milhões)

Ano	Exportação	Variação %	Importação	Variação %	Saldo
1995	46.506	6,80	49.972	51,07	-3.466
1996	47.747	2,67	53.346	6,75	-5.599
1997	52.994	10,99	59.741	11,99	-6.747
1998	51.140	-3,50	57.764	-3,31	-6.624
1999	48.011	-6,12	49.295	-14,66	-1.284
2000	55.086	14,73	55.839	13,28	-753
2001	58.223	5,69	55.572	-0,48	2650
2002	60.362	3,67	47.240	-14,99	13.121
2003	73.084	21,08	48.260	2,16	24.825
2004	96.475	32,00	62.779	30,00	33.696

Fonte: Associação de Comércio Exterior do Brasil - AEB

A diferença acentuada entre o volume de exportações frente às importações brasileiras, como se percebe na Tabela 3, faz com que se tenha um problema de falta de containeres, pois saem do país muito mais containeres do que entram. Com isso, para suprir a demanda dos exportadores, os transportadores internacionais são

obrigados a trazerem contêineres vazios nos navios para o Brasil, o que acaba por onerar o frete das exportações.

O setor de revestimentos cerâmicos, particularmente, é muito sensível ao preço do frete internacional devido aos produtos não terem um alto valor agregado e possuírem um alto peso em relação ao volume, o que faz com que os contêineres de cerâmica tenham baixo aproveitamento de volume.

A existência de **concorrentes agressivos** também esteve presente no processo de internacionalização da Cerâmica Portobello, principalmente a partir do início da década de 90. Os países com maior tradição na fabricação de revestimentos cerâmicos são a Itália e a Espanha. A China vem despontando como um grande produtor e a Turquia apresenta uma produção parecida com a brasileira, tanto em volume quanto em qualidade. “Os italianos são campeões, porque têm uma habilidade comercial muito forte e uma criatividade impressionante. Sem contar que o *made in italy* tem um diferencial” (PRE).

Com relação à intensidade da concorrência internacional, PRE admite que “sem dúvida [na década de 80], o grau de competitividade era menor. A disputa do mercado era bem menor. O maior desafio não era vender. O maior desafio era produzir, era fazer um produto de qualidade”.

As **restrições governamentais à importação**, também são apontadas como uma barreira à internacionalização da Portobello. As restrições apontadas pelo dirigente foram a elevada carga tributária e o excesso de burocracia existente sobre as importações, que prejudicaram a empresa na importação, tanto das máquinas e equipamentos, quanto do porcelanato na década de 90.

No mesmo sentido, as **dificuldades burocráticas em órgãos governamentais** são apontadas como barreiras à internacionalização da empresa. Essa barreira pode ser justificada com alguns fatos: a) o Brasil, apesar de ser um país de dimensões continentais, possui em torno de dois mil fiscais aduaneiros, um número dez vezes menor do que países como a França, por exemplo; b) atualmente existem, no Brasil, 18 ministérios e secretarias que intervêm sobre as operações de comércio exterior.

É a dificuldade com o porto, uma vez é uma greve dos funcionários, depois é a greve do fiscal. E tudo o que a gente tem, tem haver com o porto, que é desde o espaço no porto, do fiscal do porto, dos entraves do governo, se uma nota fiscal está com, às vezes, um

probleminha, em vez de pegar um termo de responsabilidade da empresa, não, pára tudo. As questões burocráticas acabam emperrando, aquilo simplesmente pára a exportação. (GE)

PRE corrobora a opinião de GE afirmando que “a burocracia brasileira é campeã!”.

A **imagem dos produtos brasileiros no exterior** também é uma barreira enfrentada pela Cerâmica Portobello. GE explica que “de um modo geral, para quem não nos conhece, o nome brasileiro é negativo. Os clientes não acreditam que possa ter um fabricante bom de cerâmica no Brasil. À primeira vista é negativo”. PRE concorda com GE e acrescenta que na década de oitenta a imagem do produto brasileiro era ainda pior.

Todos os entrevistados entendem que a **legislação brasileira sobre o comércio exterior é complexa**. Pode-se explicar essa dificuldade pelo grande número de órgãos públicos intervenientes sobre as operações de comércio exterior bem como pela quantidade de atos legais existentes sobre a matéria (3614, segundo a Associação Brasileira de Comércio Exterior).

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)

O Quadro 19 apresenta as barreiras enfrentadas pela a Cerâmica Portobello durante o seu processo de internacionalização, no que se refere ao contexto externo, bem como a intensidade delas em cada fase do processo.

BARREIRA	Pré-exportadora (1979-1981)	Exportadora irregular (1981-1985)	Exportadora passiva (1985-1989)	Exportadora pré-ativa (1989-1991)	Exportadora ativa (1991-1997)	Envolvimento comprometido (1997-2005)
Incerteza quanto a variações cambiais	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente	muito presente
Custos de transporte elevados	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
Dificuldades burocráticas 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 sobre o comércio exterior	presente	presente	presente	presente	presente	presente
Juros altos no mercado brasileiro	presente	presente	presente	presente	presente	presente

Quadro 19 – Barreiras Relativas ao Contexto Externo

Fonte: Dados da pesquisa

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

8 CONCLUSÕES

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, seguindo a recomendação de autores, a realização de uma pesquisa sobre internacionalização com uma perspectiva diacrônica, compreendendo a preocupação com a evolução do fenômeno ao longo do tempo.

Para tanto, realizou-se um estudo de caso na Cerâmica Portobello S/A, de caráter qualitativo, analisando o processo de internacionalização desta empresa sob uma ótica contextualista.

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. A empresa foi criada, em 1979, já com a intenção de ser exportadora devido à insatisfação dos dirigentes com os altos e baixos da economia brasileira, e a atuação internacional era vista como uma possibilidade de diluição dos riscos oferecidos pelas oscilações do mercado interno. 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. Além da atual cotação do Real, desfavorável às exportações, paira sobre o principal dirigente o medo de aumentar a participação das exportações

sobre o faturamento em razão das incertezas futuras quanto à postura do governo frente às questões cambial e econômica.

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.

No que diz respeito à evolução do processo de internacionalização da Portobello, pôde-se constatar que, apesar de Kraus (2000, p. 86) pressupor que “são reduzidas as probabilidades de se saltar etapas ou estágios”, a empresa não passou pelo primeiro estágio (produtora não exportadora), pois antes mesmo da sua inauguração a exportação já era uma intenção dos fundadores. No entanto, há de se considerar que a Cerâmica Portobello foi constituída com capital de outra empresa, a USATI S/A, e que seus fundadores já trouxeram a experiência com exportações desta empresa.

Ainda sobre a aplicabilidade do modelo Kraus (2000) à realidade da empresa pesquisada, há de se destacar a impossibilidade da utilização, pelo menos integralmente, do critério da dificuldade de exportar produtos com marca própria para o enquadramento nos estágios evolutivos do modelo. Essa impossibilidade se deve às particularidades do setor de revestimentos cerâmicos, em que, especialmente no mercado internacional, a marca não é fator determinante no momento da venda.

Nesse sentido, procura-se dar uma contribuição ao autor, que entende que “há necessidade de mais pesquisas para aperfeiçoar o modelo e ampliar a sua explicabilidade” (KRAUS, 2000, p. 101), e à comunidade acadêmica e científica, no sentido de evidenciar, com base na realidade empírica, que:

- 1) Existe a possibilidade de a empresa produtora saltar o primeiro estágio, de não exportadora, em razão de conhecimentos adquiridos pelos fundadores em realidades empresariais anteriores.
- 2) A dificuldade da empresa em exportar com a marca própria nem sempre pode ser um indicativo para a caracterização da mesma nos estágios do processo de internacionalização propostos. As particularidades do setor específico podem suplantar a importância desse indicativo.

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. Kraus (2000) explica que o seu modelo se concentra na atividade exportadora porque esta é a forma mais freqüente de atuação de empresas produtoras brasileiras no mercado internacional.

No entanto, o pesquisador acredita ser uma limitação do modelo a existência de um único estágio para a empresa que opta por realizar investimento direto, de maneira comprometida, pois não prevê uma evolução, e conseqüentemente não possibilita a mensuração de tal evolução.

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 classifica-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?

Por acreditar que a melhor resposta a essas três questões seria não, é que o pesquisador sugere, como possibilidades de futuras pesquisas, uma revisão do modelo Kraus no sentido de ampliar 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.

Outra sugestão para futuras pesquisas seria a verificação se a influência governamental é determinante para o processo de internacionalização das empresas brasileiras como foi para a Cerâmica Portobello, bem como o grau de intensidade dessa influência e se existem etapas do modelo Kraus mais suscetíveis.

Como limitação da pesquisa, apresenta-se a seguinte situação: O pesquisador propôs-se a utilizar diferentes fontes de coleta de dados, com o intuito de possibilitar uma aproximação maior dos resultados com a realidade. Contudo, no que diz respeito às informações relativas ao período compreendido entre a fundação da empresa e o início da década de noventa, utilizou-se basicamente dos dados gerados a partir da entrevista com o atual presidente da empresa. Isso ocorreu em virtude da dificuldade em encontrar notícias de jornais da época e, obviamente, da impossibilidade de realizar a estratégia de observação direta para a coleta de dados. Portanto, os resultados relativos a esse período, têm um forte viés da percepção do dirigente.

9 REFERÊNCIAS

- A FORÇA de Santa Catarina. Diário Catarinense, Florianópolis, 10 ago. 2005.
- ALVES-MAZZOTTI, A.J. **O método nas ciências naturais e sociais**: pesquisa quantitativa e qualitativa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ANDERSEN, O. On the internationalization process of the firm: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**. vol. 24, n.2, 1993.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management and Organization**. v. 30, n. 1, 2000.
- ANFACER. Revestimento Cerâmico: panorama Brasil 2005.
- 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.
- BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**. vol. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.
- CABRAL, J.E.O.; SILVA JÚNIOR, L.A. Dimensões do marketing estratégico, atitudes e percepções gerenciais e sucesso exportador de empresas cearenses. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVIII ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2004.
- CALOF, J.L. The relationship between firm size and export behavior. **Journal of International Business Studies**. v. 25, n. 2, 1994.
- CARLSON, S. **International Business Research**. Uppsala: Acta Universitatis Upsaliensis, 1966.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. Por que as empresas deixam de exportar: um olhar para indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- CASSOL, G.M.; ALPERSTEDT, G.D.; LEITE, A.L.S. Aspectos restritivos à exportação: um estudo exploratório em três setores da economia catarinense. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVIII ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2004.
- CHILD, J.; SMITH, C. The context and process of organizational transformation – Cadbury limited in its sector. **Journal of Management Studies**. vol. 26, nr. 6, 1987.
- CHURCHIL, G; PETER, J. P. **Marketing**: Criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.
- DOURADO, F. F. **Ao Redor do Mundo**: Convivência e Negociação com Culturas Estrangeiras para Brasileiros. São Paulo: Mona Lisa, 2000.

- 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.
- FRANCISCO, J.M.S.D. Internacionalização para um mercado culturalmente próximo mas em Guerra: a Odebrecht em Angola. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVIII ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2004.
- FREEMAN, R.E.; REED, D.L. Stockholders and Stakeholder: A New Perspective on Corporate Governance. **California Management Review**. vol. XXV, nr. 3, 1983.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**. vol. 2, nr. 2, 1999.
- GARRETE, B.; DUSSAUGE, P. Alianças estratégicas: por que a Europa precisa se apressar. In: GUPTA, Vijat, GOVINDARAJAN, Anil K. (org). **Dominando os mercados globais**. Makron Books, 2001.
- GAZETA MERCANTIL. **Análise Setorial: A Indústria Cerâmica**. São Paulo, 1999.
- 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.
- GOULARTI FILHO, A. **Formação Econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidade Futura, 2002.
- HILAL, A.; HEMAIS, C.A. Da escola de Uppsala à escola nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXV ENANPAD). **Anais...** Campinas, 2001.
- 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.
- KEITH, D. e GARY, A. The Role of Key Stakeholders in International Joint Venture: Case Studies From Eastern Europe. **Journal of International Business Studies**. vol. 28, nr. 2, 1997.
- 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.
- LACERDA, A.C. *et al.* **Economia Brasileira**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LIMA, A. Palavra do Presidente. ANFACER. (www.anfacer.org.br), 2005.
- LORANGE, P.; ROOS, J. The challenge of cooperatives ventures. Stockholm: **Institute of International Business**, 1987.

LOUREIRO, F.A.; SANTOS, S.A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 26, n.1, p. 23-34, jan./mar. 1991.

MACHADO, M.A.; NIQUE, W.M. Fatores organizacionais associados na utilização de programas de apoio à exportação: um estudo sobre o Proex no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVI ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2002.

MACHADO, M.A.; SANTOS, G.G. Percepções gerenciais sobre a eficácia dos programas de estímulo às exportações: um estudo do Drawback no Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (XXVII ENANPAD). **Anais...** Curitiba, 2003.

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.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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.

MOINI, A. H. Barriers Inhibiting export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms. **Journal of Global Marketing**. vol. 10(a), p.67-93, 1997.

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.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K.G.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. **Journal of International Business Studies**. v. 27, n. 1, 1996.

ROCHA, A.; ARKADER, R. Internacionalização e escolhas estratégicas na indústria de auto-peças. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C.H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação – 1978-1990. In: ROCHA, A. (org.) **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

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.

ROSSETTO, C.R.; ROSSETTO, A.M. O processo de adaptação estratégica segundo o modelo de Tushman e Romanelli: um estudo de caso no setor de edificações. In: ENCONTRO NACIONAL DA ENGENHARIA DA PRODUÇÃO (XXI ENEGEP). **Anais...** Salvador, 2001.

SCHWANDT, T. A. Three Epistemological Stances for Qualitative inquiry: interpretivism, Hermeneutics and Social Constructionism. In: DENZIN, N. K. and LINCOLN, W. S. **Handbook of Qualitative Research**. London: Sage Publications, 2000.

SERRALHEIRO, W.A.O. **O processo de adaptação estratégica das empresas Eliane sob a ótica da teoria institucional e da visão baseada em recursos – RBV**. Florianópolis, 2004. Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.