



ÉRICA PIROS KOVACS

WALTER F. DE MORAES

BRIGITTE RENATA BEZERRA DE OLIVEIRA*

oliveirarenatab@yahoo.com.br

**DO AGRESTE DE PERNAMBUCO PARA O MUNDO:
O CASO PINGA NORDESTINA**

**Escola Superior de Propaganda e Marketing
INTERNEXT - Negócios Internacionais
Rua: Dr. Álvaro Alvim, 123 – Vila Mariana.
CEP: 04018-010 – São Paulo – SP**

*UFPE/DCA/PROPAD

DO AGRESTE DE PERNAMBUCO PARA O MUNDO: O CASO PINGA NORDESTINA

RESUMO

O artigo apresenta o processo de internacionalização da Pinga Nordestina, que, por meio da participação Projeto Setorial Integrado da Cachaça de Pernambuco, começou a exportar em 2005. Os achados corroboram com a importância do estabelecimento de *networks*, da distância psíquica e da aprendizagem incremental e cumulativa da teoria de internacionalização de Uppsala. A participação em feiras e missões internacionais foi um fator impulsionador no processo de internacionalização por meio da reflexão do executivo sobre a sua aprendizagem, levando a mudanças de produtos, tanto para o mercado interno, quanto para o internacional. Verificou-se também que o governo foi um agente catalisador, contribuindo para esta inserção internacional. No entanto, a percepção de distância psíquica do país de destino foi reduzida devido à nacionalidade do empresário importador, e não apenas do país de destino, conforme advogado pelos teóricos de Uppsala, indicando a necessidade de mais estudos empíricos.

Palavras-chave: Internacionalização. Uppsala. Cachaça.

ABSTRACT

This paper concerns the internationalisation process of Pinga Nordestina. This company joined the PSI - Projeto Setorial Integrado da Cachaça de Pernambuco (Pernambuco State *Cachaça* Integrated Sector Project), supported by APEX and started to export in 2005. The findings corroborate with the importance of establishing networks, the psych distance and the incremental and cumulative learning process advocated by the Uppsala Model theorists. The participation of the executive in international fairs and missions was a stimulating factor in this process, leading to a reflexive learning that caused major changes in the manufactured products for both markets, internal and abroad. It was also observed that the government was a catalyst agent, contributing directly to this internationalisation process. However, the perception of the psych distance of the destination country of the first export was reduced due to the nationality of the buying executive.

Key-words: Internationalisation. Uppsala. *Cachaça*.

DO AGRESTE DE PERNAMBUCO PARA O MUNDO: O CASO PINGA NORDESTINA

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos negócios e da sociedade nasceu nas mais antigas civilizações, no processo de troca de matérias-primas, produtos acabados ou semi-acabados, serviços, dinheiro, idéias e pessoas. A partir do século XVI, este padrão foi definido pelas trocas internacionais entre os Estados Europeus e as suas ramificações, principalmente no envio de recursos explorados, como, por exemplo, a Companhia das Índias Orientais (SCHWARTZ, 2000). No entanto, foi apenas no final do século XIX e início do século XX que surgiu a atividade transnacional significativa, envolvendo a criação de plantas industriais de uma empresa em outros países por meio de subsidiárias diretas, aquisições ou formas de cooperação (CLEGG, 2003) impulsionada pelo desenvolvimento de ferrovias, meios de comunicação e navios a vapor, os quais possibilitaram um fluxo estável e regular de bens e informações (CHANDLER, 1992).

Na atualidade, as tendências que impulsionam a globalização são: o crescente número de países adotando a ideologia do mercado livre, o processo de mudança do centro de gravidade econômico para os países em desenvolvimento, os avanços nas comunicações e as novas oportunidades de mercado que surgem para as empresas, criadas por meio da abertura das fronteiras ao comércio, investimentos e transferência de tecnologias. Diante deste cenário, a globalização em seus quatro níveis (mundial, país, indústria e empresa) é impulsionada pelas decisões tomadas pelos gestores nas empresas, que resultam em maiores fluxos internacionais de capital, bens e/ou conhecimento (GOVINDARAJAN; GUPTA, 2001).

Para Melin (1992), a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas. Ela determina o desenvolvimento corrente e as mudanças em termos de escopo, idéias de negócios, orientação das ações, organização de princípios, natureza do trabalho gerencial, dominação de valores e convergência de normas.

As principais diferenças entre os processos de estratégia de internacionalização e os demais processos de estratégia encontram-se em duas dimensões. Em primeiro lugar, a

empresa transfere produtos, serviços ou recursos através das fronteiras nacionais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2002), o que implica em selecionar que país ou países as transações vão ocorrer. Em segundo lugar, a empresa tem que selecionar a modalidade de troca da transação, ou seja, uma estratégia de entrada para o mercado externo (LAGES; MONTGOMERY, 2004; WILD; WILD; HAN, 2006).

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

Apesar das diferentes correntes teóricas supramencionadas, o objetivo do artigo é analisar, à luz do modelo de internacionalização de Uppsala, como se deu o processo de internacionalização da Pinga Nordestina, empresa engarrafadora de cachaça situada na região agreste do Estado de Pernambuco.

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

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

Hilal e Hemais (2003) observaram que o impacto mais importante trazido pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional, onde a firma internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências. Johanson e Vahlne (1977) propõem um modelo baseado em observações empíricas realizadas em estudos

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

O mecanismo básico de internacionalização (figura 1 (2)) demonstra que a evolução do processo por entre os estados incorre em um maior comprometimento das empresas com a atividade internacional, representado pela efetividade da alocação dos recursos em um nível tal de especialização que seria difícil serem aproveitados para outros fins (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p. 27-28). O processo de internacionalização das firmas, sob o modelo seqüencial de Uppsala, considera o nível de experiência como critério determinante do padrão de expansão global, resultando em uma natureza menos arriscada nas atividades internacionais. O modelo de Uppsala remete o pensamento à visão construtivista do conhecimento apresentada por Candy (1991), onde se conhece a realidade apenas atuando nesta, e a aprendizagem não se dá apenas em respostas ao ambiente, mas pela construção de significados mediada pelas interações com este.

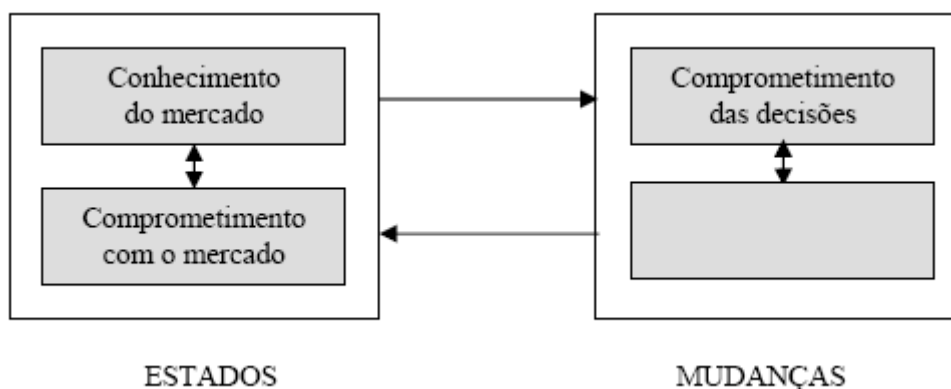


Figura 1 (2): O mecanismo básico de internacionalização: estados e mudanças.
Fonte: Johanson e Vahlne (1977, p. 26), adaptado.

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

A significância do conhecimento tácito tem sido utilizada para explicar porque empresas com vantagens competitivas tecnológicas preferem investir em outros países ao invés de apenas licenciar tecnologia, recebendo uma pequena parcela dos produtores licenciados. Ao invés de vender conhecimento barato, as empresas inovadoras preferem aceitar os custos de IED (Investimento Externo Direto) a partir do momento que as exportações tornam-se restritas devido às barreiras impostas. Esta importância dada ao conhecimento (sob forma de tecnologia) mostra a sua relevância como recurso na busca de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991), evitando ao máximo, imitação pelos concorrentes, possibilitada por meio do licenciamento.

Com relação a escolha dos países, esta “seria pautada pela percepção de distância cultural, iniciando-se a ação internacional pelos mercados culturalmente mais próximos” (VEIGA; ROCHA, 2001, p. 2). A distância psíquica ou cultural pode ser definida como a comunhão dos fatores que exercem influência no fluxo de informação entre os países, fornecedores e hospedeiros, tais como diferenças na linguagem, cultura, economia, sistemas

educacionais, elementos político-legais, níveis de desenvolvimento industrial e outros (JOHANSON; VAHLNE, 1977, HILAI; HEMAIS, 2001; HEMAIS; HILAL, 2002). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras”.

Na tentativa de capturar o construto “distância psíquica”, Klein e Roth (1990) destacaram 5 (cinco) aspectos, a saber: 1. Linguagem do país; 2. Práticas de negócios vigentes; 3. Ambiente econômico; 4. Sistema político-legal; e 5. Infra-estrutura de comunicação. Seria possível inferir que as incertezas inerentes às ações aumentariam dada a distância psíquica entre as nações; as firmas então procurariam àquelas localidades onde o ambiente fosse o menos estranho e hostil, dado seu conjunto de crença e valores, expandindo progressivamente pelos demais países na medida em que os executivos fossem auferindo experiência. Fernandes e Rocha (2005) pesquisaram as distâncias psíquicas percebidas pelos brasileiros com relação aos demais países, conforme dados da tabela 1 (2). Observa-se que o país considerado menos “estrangeiro” pelos brasileiros é a Argentina, e o país com a maior distância é o Japão, em ambos os questionários aplicados.

	Questionário Leite (1981)				
Argentina	2,82	1º	Argentina	3,22	1º
México	3,49	2º	México	4,03	2º
Portugal	3,73	3º	Portugal	4,44	3º
África do Sul	6,12	4º	Estados Unidos	6,71	4º
Itália	6,27	5º	Itália	7,09	5º
Estados Unidos	7,39	6º	Canadá	7,83	6º
Grécia	8,16	7º	África do Sul	8,32	7º
Canadá	9,40	8º	Inglaterra	8,47	8º
Inglaterra	9,48	9º	Alemanha	9,57	9º
Índia	10,00	10º	Grécia	9,60	10º
Alemanha	10,44	11º	Índia	10,48	11º
Hong Kong	11,04	12º	Israel	10,56	12º
Rússia	11,53	13º	Rússia	10,93	13º
Israel	11,73	14º	Hong Kong	11,08	14º
China	11,74	15º	China	11,38	15º
Japão	12,64	16º	Japão	12,28	16º

Tabela 1 (2) – Ordem de distância psíquica por país

Fonte: Fernandes e Rocha (2005), adaptado.

A evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe a tona o conceito de *networks*, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras (HOLM; ERIKSSON; JOHANSON, 1996).

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

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

Aparentemente, este é o paradigma que até então tem melhor explicado o processo de internacionalização das empresas. Os obstáculos apontados pelo modelo podem ser superados por meio de um processo de aprendizagem e de conscientização das limitações inerentes às percepções individuais. Essa é uma forma de diminuir a distância psíquica e, ao mesmo tempo, de eliminar a visão simplista de que as similaridades são automaticamente mais fáceis de se aprender e de se gerenciar do que as diferenças.

Autores, como Hoskisson e Busenitz (1998), também enfatizam a importância da aprendizagem neste processo. A matriz proposta por eles, inclui o tipo de aprendizagem, sua implementação e modo de entrada são definidos de acordo com as distâncias de aprendizagem e o nível de incerteza, conforme apresentado no quadro 1 (2). Estas distâncias de aprendizagem, em conjunto com as incertezas do mercado, norteiam como será o processo de aprendizagem e a entrada no mercado internacional.

	Entrada não empreendedora: aprendizagem incremental buscando ganhos de eficiência	Aquisições: aprendizagem incremental visando capacidades complementares para inovação
	Investimentos internos: aprendizagem por meio do desenvolvimento do conhecimento existente num novo contexto, em busca de antecipar as novas invenções	<i>Joint ventures</i> : aprendizagem significante buscando complementar capacidade com as empresas parceiras em busca de novas invenções.

Quadro 1 (2): Capacidades da empresa, nível de incerteza e processo de aprendizagem.

Fonte: Hoskisson e Busenitz (1998), adaptado.

De acordo com os autores, quando a distância de aprendizagem é elevada, um maior esforço é requerido das empresas, sugerindo-se a complementaridade do conhecimento por meio de parcerias (*joint ventures* ou aquisições). Quando a distância é reduzida, este conhecimento deve ser desenvolvido internamente, sem a necessidade de uma outra empresa parceira que complemente o conhecimento.

Contudo, verificam-se, em alguns casos, exportações para países com maiores distâncias psíquicas prévias do que para os de menores distâncias devido às solicitações do mercado, oportunidade, dentre outros, ou seja, determinadas pelo ambiente. O modelo também não aborda os licenciamentos, aquisições e alianças estratégicas. No processo de aquisição, a aprendizagem ocorre de forma diferente, influenciada pelo processo de aculturação e merece ser estudada. Por sua vez, a ênfase na aprendizagem como impulsionadora da internacionalização preconizada por Uppsala pode se tornar um item gerador de ambigüidade causal, já que não se consegue mensurar isoladamente? As distâncias psíquicas também não estão sendo reduzidas com o advento da globalização?

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

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

para os países em desenvolvimento?

3 APRENDIZAGEM E INTERNACIONALIZAÇÃO

Até recentemente, a aprendizagem era vista como algo passivo, sem a participação e envolvimento do aprendiz durante o processo, com o lócus de controle externo. Poucos estudos focavam a aprendizagem de adultos antes dos anos 60, quando surgiu a andragogia.

Esta se baseia nas seguintes suposições sobre os aprendizes: a necessidade de aprender, o autoconceito do aprendiz, o papel da experiência, a prontidão para aprender, orientação para aprender e a motivação. Estes aprendizes adultos podem ser divididos em: orientados para objetivos, orientados pela atividade e auto-orientados.

O campo da aprendizagem organizacional tem crescido rapidamente devido à velocidade das mudanças tecnológicas, o avanço da globalização e o aumento da competição corporativa. No entanto, a área sofre de dois problemas endêmicos: confusão e supersimplificação. Ademais, os estudos sobre aprendizagem organizacional encontram-se divididos em duas grandes categorias. De um lado, a visão prescritiva, orientada para a prática, defendida pelos consultores e do outro, a visão descritiva, pesquisada pela academia (EASTERBY-SMITH, SNELL, GHERARDI, 1998), com diferentes teleologias, ontologias, epistemologias e tecnologias.

De acordo com Weinstein e Azoulay (1999), a análise do conhecimento dentro de uma organização implica na necessidade de identificação do que foi aprendido, dos suportes da organização para guardar o que foi aprendido (parcialmente assegurando a sua reprodução) e como se deu o processo de aprendizagem. O que foi aprendido leva em consideração componentes técnicos e cognitivos (divididos em conhecimento ligado ao cumprimento das tarefas, ao entendimento da própria organização e ao fato de que os indivíduos aprendem comportamentos ligados à própria organização). Com relação à memória organizacional, os autores distinguem quatro categorias de suporte: indivíduos, rotinas e padrões (contendo o conhecimento selecionado pela organização), produtos que incutem conhecimento e knowhow e, por fim, diversos artefatos relacionados ao processamento de informações. Quanto ao processo de aprendizagem, ocorre por meio da experiência direta e experiência indireta,

aparentemente, ambas aplicadas ao processo de internacionalização tanto no nível organizacional, grupal ou individual.

Como grande parte das teorias sobre internacionalização apresenta um processo incremental e seqüencial, tais como o paradigma dominante de Uppsala, o processo de aprendizagem remete à criação artesanal de Mintzberg (1998), aonde o executivo vai aprendendo com os seus acertos e erros, um pouco deliberadamente e, em grande parte, por meio do surgimento de estratégias emergentes.

Para Yeoh (2004), o papel da informação, conhecimento e aprendizagem por meio da experiência direta são fatores importantes na modelagem das percepções dos gerentes sobre os riscos ao iniciarem, ou continuarem, atividade de exportação. Ademais, empresas que dão grande valor à aprendizagem das experiências de exportação tendem a continuar exportando, apesar de resultados financeiros insuficientes inicialmente. Advoga-se ainda que o modo de entrada por meio da exportação é o que mais amplia a base de conhecimento internacional da empresa, cujo processo de aprendizagem será direcionado de acordo com as competências e experiências do empreendedor. Corroborando com Hilal e Hemais (2003), Yeoh (2004) também sugere estudos sobre o papel do empreendedor no processo .

No processo de internacionalização, apesar da escassez de estudos sobre a aprendizagem do executivo e o papel do empreendedor, principalmente no Brasil (Hilal e Hemais 2003), a aprendizagem do executivo pode ser observada, na prática, como um fator importante no processo de escolha dos mercados, produtos e modos de entrada no mercado internacional. Como todo o dinamismo e abrangência no atendimento de um mercado internacional, é necessária uma atualização contínua e uma reflexão permanente por parte dos dirigentes visto que os “padrões de hoje já não serão os de amanhã”. Os executivos devem refletir sobre as suas ações e durante as suas ações no intuito de rever a sua prática (SCHÖN, 1983), não se tornando “obsoletos” ou acomodados diante da velocidade das mudanças no comércio e concorrência internacional. Daí a necessidade da presença do executivo como líder transformacional e da aprendizagem de ciclo duplo. Dada esta importância, as empresas devem criar ambientes que favoreçam a aprendizagem, direta ou indiretamente.

A aprendizagem efetiva no grupo implica que a aptidão total do grupo seja maior do que a soma das aptidões individuais. A efetividade da aprendizagem pode ser amplificada, por meio de interações entre especializações funcionais diversas, padrões de comportamento e processos de pensamento. Quando o know-how acumulado individual é transferido a outros indivíduos dentro de um grupo de trabalho, há oportunidades de todos aprenderem. Nos

processos de internacionalização, apenas poucos executivos têm a possibilidade de aprenderem de forma direta, seja por participação em missões comerciais, feiras internacionais, projetos compradores ou projetos vendedores. Este conhecimento precisa ser disseminado e repassado aos demais setores da empresa, tais como produção, marketing, dentre outros, disseminando a aprendizagem sobre as especificidades dos clientes internacionais. Esta disseminação pode acontecer por meio da comunicação e circulação de conhecimentos, treinamento, rotação das pessoas ou trabalho em equipes diversas (FLEURY, FLEURY, 2001).

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Nesta pesquisa foi adotada a pesquisa qualitativa. De acordo com Merriam (1998) e Eisenhardt, (1995), diferentemente dos estudos quantitativos, os estudos qualitativos não buscam uma generalização dos dados. O objetivo é o de contribuir como o fortalecimento de teorias, desenvolvendo melhor o entendimento do fenômeno estudado. O foco é na essência, no entendimento, na descrição, na descoberta, no significado do fenômeno e na geração de hipóteses (MERRIAN, 1998). As pesquisas qualitativas ajudam na compreensão do problema e seus fatores subjacentes (MALHOTRA, 2002). Para Merriam (1998), o modo de análise é indutivo e os achados são compreensíveis, holísticos, expansivos e ricamente descritivos. Ademais, a coleta dos dados tem como característica o papel do pesquisador como instrumento primário de coleta, que se dá por meio de entrevistas, observações e documentos. O desenho da pesquisa é flexível e emergente.

O estudo de caso é um tipo comum de pesquisa qualitativa e tem como característica a descrição intensa, holística e análise de uma unidade singular ou de um sistema limitado. É aplicado objetivando um entendimento profundo da situação e significado para os envolvidos. O interesse é no processo ao invés dos resultados, no contexto, e não em uma variável específica e na descoberta, ao invés de na confirmação. Podem ser caracterizados por serem particularísticos, visto que o foco é numa particular situação, evento, programa ou fenômeno, descritivos, devido a descrição densa do fenômeno estudado e heurísticos, pois iluminam o entendimento do leitor sobre o entendimento do fenômeno estudado (MERRIAN, 1998). Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do

tipo “como” e por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2003). Nesta pesquisa, procurou-se responder à pergunta: **como ocorreu o processo de internacionalização da Pinga Nordestina?**

Foi realizado, portanto, um estudo de caso da Pinga Nordestina, localizada no município em Garanhuns, zona agreste do estado de Pernambuco, com o interesse de buscar um entendimento profundo da situação e dos significados para os envolvidos. De acordo com Stake (1995), o primeiro critério na seleção de casos é a maximização do que se pode aprender por meio da escolha de casos que levam ao entendimento, asserções ou até mesmo, mudanças das generalizações.

Para Merriam (1998), as amostras podem ser probabilísticas e não probabilísticas. A escolha da Pinga Nordestina é considerada não probabilística e proposital, que se baseia na presunção de que o pesquisador quer descobrir, entender e ganhar discernimento e, para isto, deve selecionar uma amostra tendo em vista o máximo que pode ser aprendido por meio esta.

Dentre os tipos de amostras propositais, a escolha da empresa Pinga Nordestina é considerada uma amostra de conveniência, pois foi baseada no tempo, recursos, localização e disponibilidade dos respondentes, além do fato da pesquisadora ter acesso à empresa devido à sua condição prévia de consultora de exportação da empresa no ano de 2004. A coleta dos dados foi feita por meio de entrevistas semi-estruturadas e análise documental. As entrevistas semi-estruturadas representam um *mix* entre padronização e liberdade de condução, o que possibilitou com que os entrevistadores buscassem aprofundar novas informações que ultrapassassem os limites de um roteiro de entrevista previamente estabelecido (MERRIAM, 1998). A grande vantagem da entrevista sobre as outras técnicas é que ela permite a captação imediata e corrente da informação desejada, praticamente com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos e pode permitir o aprofundamento de pontos levantados por outras técnicas de coleta de alcance mais superficial (LÜDKE e ANDRÉ, 1986). A seleção da amostra dos entrevistados é do tipo não probabilística intencional por conveniência, adotando critérios de disponibilidade das informações, acessibilidade e disponibilidade de tempo dos executivos.

Foram realizadas três entrevistas (com duração aproximada de 60 minutos), sendo 2 (duas) com o Senhor Cirilo Veloso, proprietário da empresa e 1 (uma) com seu filho e executivo Clébson Veloso. Os tipos de documentos analisados foram pessoais (diários, fotos e

e-mails) e físicos (o produto que foi internacionalizado em si). Os documentos pessoais são uma fonte confiável de dados considerando as atitudes, crenças e visão do mundo do pesquisado e refletem a perspectiva do participante (MERRIAM, 1998).

Os dados foram coletados em setembro e outubro de 2005 e a análise interpretativa dos dados foi realizada simultaneamente a coleta de dados, objetivando a validação das informações por meio da triangulação. Na análise dos dados também foi adotada a técnica de análise de conteúdo. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição dos conteúdos das mensagens.

A coleta dos dados e sua análise são atividades simultâneas na pesquisa qualitativa. É um processo interativo que permite ao pesquisador produzir achados confiáveis e verdadeiros (MERRIAN, 1998). Foram construídas categorias tendo como base as unidades de dado coletadas. As categorias devem refletir o objetivo da pesquisa, ser exaustivas, mutuamente exclusivas, sensibilizadoras e conceitualmente congruentes (MERRIAM, 1998).

5 ANÁLISE DOS DADOS

Pernambuco vem consolidando seu destaque na produção e exportação de cachaça. Apesar da representatividade das exportações de cachaça de Pernambuco ao se comparar com o restante do Brasil, existe a necessidade de diversificar os países de destino para minimizar os impactos da concentração em poucos compradores. As exportações pernambucanas da bebida em 2003, foram apenas um terço das de 2002, reduzindo de 4,5 milhões de litros para 1,5 milhão, reflexo desta concentração de compradores da Alemanha, que importa cerca de 85% do volume que cruzou as fronteiras do Brasil. O restante seguiu para apenas para os Estados Unidos.

O Estado Pernambucano produz apenas metade da capacidade instalada de 140 milhões de litros anuais e exportou apenas 2,7% dessa produção em 2003, havendo espaço para expansão internacional. No entanto, grande parte deste volume é exportada a granel para ser engarrafado na Alemanha. O objetivo do PSI é de dobrar os atuais US\$ 670 milhões exportados de cachaça pelo estado de Pernambuco e criar mais 150 postos de trabalho até o

final de 2005, por meio da inserção de 13 micro, pequenas e médias empresas no cenário internacional que fazem parte do Projeto Setorial Integrado da Cachaça de Pernambuco.

O PSI (Projeto Setorial Integrado) da Cachaça de Pernambuco, apoiado pela APEXBrasil (Agência de Promoção de Exportações e Investimentos), Serviço Social Autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, é um projeto de alcance setorial ou que abrange uma ou mais cadeias produtivas e não tem, necessariamente, limitações regionais. Vale ressaltar que houve acompanhamento de perto do processo de internacionalização da empresa, pois um dos prestou consultoria ao PSI da Cachaça de Pernambuco.

A Pinga Nordestina, apesar de 16 anos de experiência no mercado local, até a sua adesão ao projeto não detinha nenhum conhecimento sobre o mercado internacional. Sua inclusão no projeto se deu logo no início do mesmo, em novembro de 2002. A empresa foi escolhida neste estudo devido aos resultados alcançados até setembro de 2005. Foi a primeira empresa do PSI a exportar e a única até o término desta pesquisa, em dezembro de 2005. A Pinga Nordestina, cuja razão social é Indústria e Representações de Bebidas Veloso Ltda., situa-se em Garanhuns, zona Agreste de Pernambuco, aproximadamente 250 km da capital, Recife. A indústria dispõe de duas linhas de envasamento para garrafas em vidro ou *pet*, e uma frota própria que distribui os produtos nas regiões Norte e Nordeste. Entre os produtos fabricados estão a Pinga Nordestina, Coquetéis Nordestina de maracujá, limão, abacaxi e coco, aguardente Pipa Dourada, Coquinho licoroso Nordestino, Catuaba Donzela, Vinho de Gengibre Ipiranga, Vinho de mesa Boa Páscoa, conhaque de gengibre, rum e vodka Millenium. A capacidade instalada é de 300 mil litros/mês mas a empresa está utilizando menos do que a metade desta capacidade atualmente, tendo capacidade disponível suficiente para adentrar novos mercados.

Em seu processo de internacionalização, a empresa optou na redução de seu *portfólio* de produtos, investindo primeiramente na tentativa de inserção internacional dos coquetéis de maracujá e de limão e da cachaça pura, objetivando um maior foco de produto e de mercado.

Durante o projeto, a empresa participou de duas feiras internacionais, duas missões internacionais e três feiras nacionais com projetos compradores internacionais. Os principais eventos foram a Alimentaria (em Barcelona, março de 2004), Sial (em Paris, outubro de 2004 – por meio de representante devido a problemas de saúde), Missão da Fiesp para Tóquio (junho 2004), Missão da APEX para a Xangai (junho de 2004) e Salão Internacional da

Cachaça em Recife (novembro de 2004), com rodadas de negócio com compradores da França, Inglaterra, Espanha e Alemanha. Observa-se um processo de aprendizagem direta pelo executivo da empresa que impulsiona a sua internacionalização, corroborando com os achados de Yeoh (2004).

Considerando o processo de aprendizagem incremental do modelo de Uppsala, após a participação nas Missões do Japão e da China e do Salão da Cachaça, a empresa decidiu mudar seus rótulos e garrafas como resultado da aprendizagem de seu executivo principal, Sr. Cirilo Velozo, proprietário:

Nestas viagens a gente percebeu como estava a concorrência. As garrafas e os rótulos são diferentes. Apesar de dizerem (consultores do PSI) para a gente que tinha que mudar, quando a gente vê é diferente. O tamanho é outro, as cores também, não dava para exportar com aquela garrafa. O povo gostava dos produtos mas não da garrafa. Quando voltei para o Brasil, contratei logo o Senai (Cirilo Veloso).

Diante desta afirmação, verifica-se a ocorrência da aprendizagem incremental decorrente das trocas e das experiências nestes eventos internacionais, conforme advogadas por Johanson e Vahlne (1977). As conversas com concorrentes e clientes do mundo todo ocasionou um intercâmbio de conhecimentos, o que levou a uma reflexão do executivo e conseqüentemente, a sua aprendizagem, corroborando com as proposições de Schön (1983).

Neste caso, o empresário refletiu sobre a sua competitividade no mercado internacional e de seus produtos, levando à melhoria de produtos. Nesta adequação da embalagem para o atendimento do mercado externo, foi realizado um trabalho junto ao SENAI de PE, que dispõe de um núcleo específico de design de embalagens tendo como base as experiências do empresário e da consultora do PSI, relatando as necessidades dos clientes internacionais. O resultado pode ser observado nas figuras 1 e 2 abaixo.



Figura 1: Produtos antes das modificações



Figura 2: Produtos durante o processo de aprendizagem do executivo

Segundo o proprietário da empresa, Sr. Cirilo Veloso,

O que mais ajudou a exportar foi a participação em feiras e missões...os contatos que fiz lá. Não fechava negócio na hora mas depois a gente mantinha contato. O Paulo (cliente da França) foi um contato seu (pesquisador). Você conheceu primeiro e mantivemos o contato.[...] Quando ele veio para o Brasil (a convite do PSI) ,ficou mais fácil”.

Esta afirmação corrobora com o conceito de *networks* da escola de Uppsala, onde os contatos estabelecidos influenciam no processo de internacionalização da empresa. A primeira exportação da empresa foi fruto de contatos estabelecidos por um dos pesquisadores durante viagem a negócios (prestando consultoria ao PSI), na Embaixada do Brasil na França, em processo para seleção de empresas para o Projeto Comprador do Salão da Cachaça. Este mesmo contato foi re-estabelecido no retorno a Paris para participação na Sial (uma das maiores feiras de alimentos do mundo) e durante as negociações do Salão da Cachaça, visto que o comprador foi convidado para o Brasil.

Os contatos iniciaram em outubro de 2004 e a primeira exportação foi realizada em fevereiro de 2005 para participar da semana do Brasil na França, atingindo até setembro de 2005 o valor de 70 mil euros. Os produtos foram exportados para o Grupo Casino por intermédio da Agribéria, que apesar da empresa estar localizada em Paris, o proprietário é de nacionalidade portuguesa, interferindo no processo de negociação, conforme exposição a seguir:

O fato dele (Paulo, da Agribéria) ser português, falar a mesma língua, ajudou. Ficou mais fácil da gente se entender.[...] Ele traduzia os rótulos, a Maria (esposa do Paulo) também ajudava. Eu não falo inglês, nem ninguém lá na empresa. Quando eu tinha alguma dúvida, ligava para ele.[...] Apesar da população da China ser maior e estar crescendo muito, para nossos produtos é um pouco mais difícil penetrar no mercado. Quase ninguém conhece. (CIRILO VELOSO).

Apesar do conceito de distância psíquica estar relacionado às diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países, verifica-se que a percepção do proprietário de que exportar para um empresário “menos estrangeiro” do que o país, reduz, de certa forma, a percepção de distância psíquica do país como um todo. Conforme os achados de Fernandes e Rocha (2005), Portugal encontra-se em terceiro lugar no ranking das distâncias psíquicas, enquanto que a França, apesar de não estar no ranking, pode ser comparado à Inglaterra ou Alemanha, que ocupam posições com distâncias maiores. A China, por sua vez,

conforme mencionado pelo executivo como mercado de difícil acesso, é considerado o penúltimo país no ranking de Fernandes e Rocha (2005).

De acordo com a matriz de Hoskisson e Busenitz (1998), o processo de internacionalização da Pinga Nordestina se deu de entrada não empreendedora: por meio da aprendizagem incremental buscando ganhos de eficiência, visto que a distância de aprendizagem foi percebida como reduzida e o mercado de baixas incertezas.

6 CONCLUSÕES

Neste artigo, buscou-se verificar se o processo de internacionalização da Pinga Nordestina corrobora ou não com o modelo teórico da escola de Uppsala, onde o processo de aprendizagem, os *networks* a distância psíquica são os fatores que impulsionam o processo de internacionalização das empresas.

Aparentemente, o processo de aprendizagem em si, direta ou indiretamente, principalmente no nível do indivíduo (executivo), determina as escolhas estratégicas sobre mercados e produtos a serem explorados internacionalmente como também reflete na continuidade da internacionalização e na vantagem competitiva da empresa. O conhecimento adquirido pelo executivo principal, Sr. Cirillo Veloso, que aprende e reflete sobre seus novos clientes e mercados em suas viagens internacionais, feiras, missões, projetos compradores e vendedores, tende a ser repassado para os demais membros desta organização e pode ser observado nas mudanças no produto. Nota-se também que esta aprendizagem e conseqüente melhoria de produtos é repassada ao mercado interno, e não apenas ao internacional. As novas embalagens podem ser encontradas em lojas de varejo do estado de Pernambuco.

Observa-se a importância dos *networks* estabelecidos em feiras e missões e que as exportações realizadas pela Pinga Nordestina foram resultantes destes relacionamentos, corroborando com o modelo de internacionalização de Uppsala. Com relação à distância psíquica, verifica-se que, apesar da França, primeiro destino internacional atingido pela empresa, apresentar uma maior distância psíquica do que Portugal, o fato do empresário da firma importadora ser de nacionalidade portuguesa influenciou a distância percebida pelo executivo brasileiro. Trata-se de um tema que merece maiores estudos – a influência da nacionalidade dos executivos na percepção de distância psíquica dos países.

Portanto, o processo de internacionalização da Pinga Nordestina, aparentemente, segue o modelo de Uppsala. No entanto, devido às limitações de tempo e de recursos, sugere-se uma análise mais aprofundada da empresa para confirmação. Todavia, verifica-se que o governo, por meio de apoio do PSI, foi um agente externo que teve grande influência na entrada da empresa no mercado internacional, o qual não é contemplado como agente externo impulsionador no modelo de Uppsala.

Apesar do baixo nível de internacionalização das empresas nordestinas, principalmente as pernambucanas, são necessários mais estudos empíricos, principalmente longitudinais, para se analisar qual o real nível de importância da aprendizagem do executivo no processo de internacionalização, a importância dos *networks* e os recursos que levam à internacionalização.

Ademais, foram buscadas convergências com o paradigma dominante explicativo de internacionalização, Uppsala. Devemos nos questionar: são estes modelos, elaborados em contextos diferenciados, ou seja, em países desenvolvidos, aplicáveis em sua totalidade em países em desenvolvimento? São necessários estudos que observem também divergências ou novos fatores influenciadores no processo de internacionalização, de forma a “tropicalizarmos” estes modelos importados ou criarmos um modelo próprio. Afinal, observamos nos estudos empíricos do Brasil que nós somos “comprados”, e não “vendidos”.

Como limitações do trabalho, a participação de um dos autores no processo pode levar a algum viés interpretativo, apesar deste buscar a imparcialidade durante a coleta e análise dos dados.

7 REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 24 n. 2, p. 209-231, 1993.

ANDERSEN, Otto. Internationalization and market entry mode: a review of theories and conceptual frameworks. **Management International Review**. v.37, n. 2, p. 27-42, 1997.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 1977.

CLEGG, Stewart Theorizing “globalization” sociologically for management. **Gestão.Org**, v.1, n.1, jan./jun. 2003. Disponível em: <<http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br>>.

CHANDLER. Organizational capabilities and the economic history of the industrial

enterprise. **Journal of Economic Perspectives** . v. 6 n. 3 p. 79-100, 1992.

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

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v. 19, n. 1 p. 1-31, 1988.

EASTERBY-SMITH, Mark, SNELL, Robin, GHERARDI, Silvia. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**. v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

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

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

FLEURY, A.; FLEURY, M.A. Competência e aprendizagem organizacional. In: _____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

HILAL, Adriana, HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n. 1, jan./mar. 2003.

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

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. Thomsom: São Paulo, 2002.

HOLM, Desiree Blankenburg; ERIKSSON, Kent; JOHANSON, Jan. Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 5, p. 1033-1053, 1996.

_____; _____. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**. v. 7, n.1, jan./mar. 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm - Four swedish cases. **The Journal of Management Studies**, p. 305-322, 1975.

_____; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments. **Journal of International Business Studies**, Spring, p. 23-32, 1977.

_____; _____. The Mechanism of the Internationalisation. **International Marketing Review**. p. 11-24, 1997.

HOSKISSON, Robert E., BUSENITZ, Lowell W. Market uncertainty and learning distance in corporate entrepreneurship entry mode choice, In: **Strategic entrepreneurship: creating a new integrated mindset**, Oxford, UK: Blackwekk Publishers. January, 2001.

KLEIN, S.; ROTH, V. J. Determinants of Export Channel Structure: the effects of experience and psychic distance reconsidered. **International Marketing Review**, v. 7, n. 5, p. 27-38, 1990.

LAGES, Luis Filipe; MONTGOMERY, David B. Export Performance as an Antecedent of Export Commitment an Marketing Strategy Adaptation. **European Journal of Marketing**, vol. 38, n. 9/10, p. 1186-1214, 2004.

LAM, Long W. ,WHITE, Louis P. An adaptative choice model of the internationalization process. **International Journal of Organizational Analysis**. v. 7, n. 2 (April); 7,2 p. 105-134. 1999.

LÜDKE, Menga e ANDRÉ Marli E.D.A. **Pesquisa em Educação: Abordagens Qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MELIN, Leif. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, 1992. p. 99-118.

MERRIAN, S. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; SCHWARTZ, Herman M. **States Versus Markets : The Emergence of a Global Economy**. Palgrave, New York, 2000.

SHARMA, Varinder M., ERRAMILI, Krishna, M. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**. Winter; v. 12, n. 1, 2004

SCHÖN, D. A. **The reflective practitioner: how professionals think in action**. USA: Basic Books, 1983.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks: Sage, 1995.

VERNON, Raymond. **International Investment and International Trade In the Product Cycle**.

Quarterly Journal of Economics, Mayo 1966.

VERNON, Raymond. The product cycle hypothesis in a new international environment.

Oxford Bulletin of Economics and Statistics, v. 41, n. 4, p. 255-267. 1979.

WEINSTEIN, Olivier, AZOULAY, Nicloe. Firms' capabilities and organizational learning- A critical survey of some literature. CREI – Université de Paris 13 et Université de Paris 7. Dezembro, 1999.

YEOH, Poh-Lin. International learning: antecedents and performance implications among newly internationalizing companies in an exporting context. **International Marketing Review**, v. 21, n. 475, p. 511-531, 2004.

YIN, R. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.