

A Trajetória de Internacionalização e seu Reflexo na Aprendizagem Organizacional:

Um Estudo de Caso em uma Indústria do Segmento Médico-Odontológico

Iron Lemes¹

Rodolfo Coelho Prates²

Resumo

O presente trabalho tem por objetivo, com base no modelo de internacionalização de Uppsala, analisar, por meio de um estudo de caso, as diferentes fases da trajetória de internacionalização e seus reflexos na aprendizagem organizacional. O estudo de caso foi viabilizado por meio de entrevistas semiestruturadas com 14 gestores das unidades internas que participaram direta ou indiretamente da internacionalização, bem como pela análise dos documentos e por meio da observação direta. Verificou-se que a trajetória de internacionalização da empresa se deu em quatro fases: de interesse, exportação esporádica, via representantes e por filiais, chamando a atenção para a primeira por complementar o modelo de Uppsala. Conforme se intensifica a internacionalização, há o maior comprometimento da estrutura organizacional; no entanto o envolvimento das unidades internas é desigual temporal e funcionalmente. Diferentes níveis de aprendizagem organizacional ocorreram nas diversas fases de internacionalização. Revelou-se também que algumas unidades internas não sofreram nenhuma influência em seu aprendizado pela atividade de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização. Modelo de Uppsala. Aprendizagem Organizacional.

¹ Mestre em Administração pela Universidade Positivo de Curitiba-PR. Graduado em Administração pela Universidade Estadual de Ponta Grossa (1991). Professor da Faculdade Esic, Curitiba-PR. ilemes@pop.com.br

² Doutor em Economia Aplicada pela Universidade de São Paulo (2008). Mestre em Geografia Humana pela Universidade de São Paulo (2001). Graduado em Geografia pela Universidade de São Paulo (1995). Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo, Curitiba-PR. rdlops@bol.com.br

THE TRAJECTORY OF INTERNATIONALIZATION AND YOUR REFLECTION ON ORGANIZATIONAL LEARNING: A CASE STUDY IN THE INDUSTRY OF DENTAL-MEDICAL SEGMENT

Abstract

This work aims, based on the model of Uppsala, analyze a case to the trajectory of internationalization and your reflection on learning organizational in the involvement of internal units of organization. The information was obtained through semi-structured interviews with managers of indoor units that participated directly or indirectly in internationalization, as well as the analysis of documents and through direct observation. It was found that the trend of internationalization of the company took place in four phases: interest, sporadic export, through representatives and branches; calling attention to the first, differ by the model proposed by Uppsala. As globalization intensifies, there is greater involvement of organizational structure, however, the involvement of internal units is uneven temporally and functionally. Different levels of organizational learning occurred in various stages of internationalization. It was also revealed that some internal units suffered no influence on their learning activity for internationalization.

Keywords: Internationalization. Uppsala Model. Organizational Learning.

Principalmente após meados do século 20, os fluxos das transações internacionais se acentuaram. Para exemplificar parcialmente esse crescimento, logo após o término da 2ª Guerra Mundial, no ano de 1953, o comércio internacional apresentava valores equivalentes a US\$ 84 bilhões. Em 1973 aumentou para US\$ 579 bilhões, chegando, em 2003, em mais de US\$ 7 trilhões, US\$ 13 trilhões em 2007 e US\$ 17,8 trilhões em 2011 (World Trade Organization, 2012).

O aumento significativo do comércio entre os países acirrou a concorrência nos mercados domésticos e “obrigou” as empresas, que até então estavam alheias a este processo, a buscar mecanismos para o novo ambiente caracterizado pela concorrência global. Isso se desdobra em duas vertentes: primeiro, sobreviver a esse ambiente de competição global no mercado interno e, segundo, crescer e expandir seus mercados para além das fronteiras domésticas (Szapiro; Andrade, 2001).

Esta inserção global está deixando de ser uma opção e progressivamente está se transformando em uma exigência para predominantemente todos os setores econômicos, englobando até os tradicionais e de baixa densidade tecnológica. É consenso a percepção das implicações benéficas a respeito da internacionalização de empresas, tanto na perspectiva econômica quanto organizacional (Daniels; Radebaugh, 2001). Por esse fato, e também por não ser algo natural, ou seja, que não ocorre de maneira espontânea e que demanda esforços organizacionais dos mais variados, muitos estudos analisaram os mais diversos temas que se relacionam com a internacionalização.

Quase a totalidade dos estudos que analisam as diferentes perspectivas do processo de internacionalização toma como unidade de análise a empresa em sua totalidade, como um ente coeso. A esse respeito, consultar os trabalhos de Pozzobon e Shimidt (2008), Versiani (2006) e Cortezia (2007), por exemplo, que analisam a influência no âmbito organizacional, sem se ater ao que ocorre no interior da organização.

Por não se debruçarem no ambiente intraorganizacional, os trabalhos estabelecem suas conclusões como se todas as unidades internas da organização se envolvessem na mesma intensidade, escala e magnitude, descartando a hipótese de que apenas algumas unidades internas da organização, e não todas, são envolvidas pelo processo de internacionalização.

Dessa forma, o objetivo desta pesquisa é analisar como as unidades internas da organização se inter-relacionam com o processo de internacionalização, relação medida por meio da aprendizagem organizacional necessária em cada etapa da internacionalização. A análise se pauta sobre um estudo de caso em uma empresa do segmento médico-odontológico, fabricante de implantes dentários e componentes protéticos. Esta organização foi fundada em 1993, e até 2003 atendeu o mercado interno. A partir de 2004 ela iniciou sua internacionalização por meio das exportações, e nos anos de 2006 e 2010 abriu subsidiárias comerciais em Portugal e nos Estados Unidos, respectivamente.

Além desta introdução, o artigo traz a fundamentação teórica para a estruturação da pesquisa e o modelo de análise para o estudo, quando são apresentadas as teorias consideradas clássicas de internacionalização e as teorias de aprendizagem organizacional. Os procedimentos metodológicos relacionados ao estudo de caso e as demais etapas de análise vêm na sequência. Seguindo, o artigo caracteriza o surgimento e a evolução da organização estudada; nele são analisados alguns elementos que caracterizam a sua expansão, tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Prossegue mostrando as fases de internacionalização vivenciadas pela organização, levando em consideração as fases iniciais até a abertura de filiais nos mercados estrangeiros. Na continuação, descreve e analisa o envolvimento das unidades internas, medido pela aprendizagem organizacional, com cada uma das fases de internacionalização da organização. Por fim, tece as considerações finais da presente pesquisa.

Fundamentação Teórica

O presente item discute as teorias que embasam a presente pesquisa. Ele está dividido em três partes. A primeira trata das teorias sobre as estratégias de internacionalização de empresas, e trata, principalmente, da teoria de Uppsala. A segunda parte discute os conceitos da aprendizagem organizacional, e a terceira apresenta os elementos que unem os dois campos de estudo.

Internacionalização

O tema da internacionalização há muito tempo vem sendo explorado academicamente sob os mais diversos matizes teóricos, a exemplo da teoria do ciclo de vida do produto (Vernon, 1966), dos custos de transação (Williamson, 1975; Reid, 1983), da internalização (Buckley; Casson, 1976, 1998), do Paradigma Eclético (Dunning, 1977), da entrada das empresas nos mercados externos por estágios (Bilkey; Tesar, 1977; Cavusgil, 1980), das redes de relacionamentos (Johanson; Mattsson, 1987) e, mais recentemente, das questões relacionadas ao empreendedorismo internacional (Jones; Coviello, 2005; Johanson; Vahlne, 2006; Welch; Welch, 2009), por exemplo. Uma visão geral desses trabalhos mostra a multiplicidade de perspectivas em que o processo de internacionalização pode ser analisado. Há, no entanto, o consenso de que as principais teorias sobre estratégias de internacionalização podem ser divididas em dois grandes grupos: a teoria econômica e a teoria comportamental. 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).

Por partir do pressuposto da dinamicidade, no qual o processo de internacionalização se manifesta evolutivamente por meio de etapas incrementais, o enfoque teórico deste trabalho baseia-se na escola comportamental, que, em linhas gerais, será apresentada na sequência.

A teoria comportamental constituiu-se e se desenvolveu por meio da crítica da teoria econômica sobre a internacionalização, principalmente em relação à questão da racionalidade. Dessa forma, ela é tributária de Simon (1945). O argumento desenvolvido a partir da racionalidade limitada forma o conceito de distância psíquica, a qual é influenciada pelas distâncias culturais, de língua e de práticas de negócio que estão diretamente associadas à atividade internacional. Além disso, ela também se relaciona aos recursos pertencentes à organização (Penrose, 1995). Conforme salientam Hilal e Hemais (2003), a teoria comportamental também tem forte influência dos trabalhos pioneiros de Cyert e March (1963). Esses estudos serviram de base para Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1977) elaborarem o modelo que ficou internacionalmente conhecido como modelo de Uppsala.

A Escola ou Modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977) é baseada em três condições: o maior obstáculo na internacionalização é a falta de conhecimento; o conhecimento adquirido pela experiência é considerado o mais importante na internacionalização; a empresa se internacionaliza investindo os recursos gradativamente. Trata-se, portanto, de um processo de aprendizagem. Dessa forma, o conhecimento adquirido pela empresa advém da experiência em determinado mercado no exterior e é a condição fundamental para o processo de internacionalização. Assim, a empresa internacionaliza-se investindo recursos de maneira gradual em um processo de crescimento. A empresa investe em determinado mercado, conhecendo-o melhor, adquire segurança e investe novamente no mercado, disponibilizando novos e mais recursos e, assim, age sucessivamente. Isto permite a construção de um *modus operandi* de entrada no mercado estrangeiro partindo de um envolvimento pequeno e controlado para um maior envolvimento, de acordo com o grau de confiança e segurança. Na medida em que a empresa reduz sua incerteza sobre as operações no exterior, ela pode investir mais

em suas filiais estrangeiras, tanto em termos financeiros quanto em termos estratégicos no que se refere à disposição de capacidades e recursos a serem administrados por suas subsidiárias.

Este modelo possui quatro estágios, nos quais se aplica a evolução da experiência internacional pelo conhecimento adquirido em cada etapa do processo de internacionalização que, neste trabalho, denomina-se fases de internacionalização. As fases de Uppsala resumem-se a: 1ª fase – Exportação Esporádica, 2ª fase – Exportação Via Representante, 3ª fase – Exportação Via Filial Própria e 4ª fase – Produção no País Destino. Johanson e Vahlne (1977) aprofundaram este modelo em um dos mais importantes documentos gerados pela escola de Uppsala, na qual eles advogavam que o processo de internacionalização se dava de forma incremental por causa das incertezas e imperfeições esperadas sobre o novo mercado. Os pesquisadores de Uppsala pressupõem que a fronteira da incerteza e da insegurança está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível cultural e conteúdo educacional, idioma, sistema político, entre outros, maior é o grau de incerteza.

Uma das principais críticas ao modelo de Uppsala é o seu determinismo, ao não reconhecer que a empresa pode permanecer em um estágio não evoluindo para outro, bem como adotar uma estratégia diferente quanto aos modos de entrada e crescimento no mercado internacional (Andersen, 1993).

A sucessora da Escola de Uppsala – a Escola Nórdica de Negócios Internacionais –, com a intenção de ampliar os elementos de pesquisa e explicar as deficiências do modelo de Uppsala, ampliou-o, tornando-o mais aderente à realidade. Nesse novo modelo de internacionalização, embora não descarte o gradualismo, ele não é necessariamente uma regra, pois organizações podem sair de uma estrutura de baixo comprometimento para, em seguida, ir para uma de elevado comprometimento, ou avançar a internacionalização tomando como base um país com baixa distância psíquica para países com distâncias psíquicas bastante elevadas (Johanson; Mattsson, 1988). É

interessante também destacar o entendimento de internacionalização não linear, ou seja, um processo no qual a inserção da empresa nos negócios internacionais atravessa fases de maior ou menor envolvimento internacional e que se repetem ao longo do tempo (Visaak; Francioni, 2013).

As empresas de mercados emergentes que não possuem vantagens monopolistas se defrontam com maiores dificuldades para se inserir nos mercados internacionais. Para se esquivar dessa condição, Elango e Pattnaik (2007) afirmam que as empresas de mercados emergentes constroem capacidades para operar nos mercados internacionais por meio das redes parentais. Nessa mesma linha, Coviello (2006) salienta que a integração das New Ventures em redes é uma forma de “pré-internacionalização”. Isso reforça a importância do conceito de rede para o processo de internacionalização, pois isso permite o aprendizado antecipado sobre recursos e capacidades.

Independente do país de origem, Egelhoff (2010) salienta que as empresas internacionalizadas se defrontam atualmente com um ambiente desafiador, marcado pela rápida mudança tecnológica, pelo aumento da competição internacional, por novas demandas e também pelo crescimento da incerteza. Há, portanto, a necessidade de construir mecanismos para diminuir a incerteza de operar no mercado externo. Um desses mecanismos é justamente o ingresso da empresa em redes já consolidadas para aproveitar o conhecimento existente dentro dela (Vahlne; Schweizer; Johanson, 2012). Vale dizer que, segundo Johanson e Vahlne (2009), a internacionalização é o esforço da empresa para se inserir em redes existentes em outros países.

Estar inserido em alguma rede de empresas, no entanto, não é um elemento suficiente para a internacionalização, pois a confiança entre os integrantes se faz necessária. Nesse sentido, Madhok (2006) questiona o oportunismo e enfatiza a necessidade de remodelar atitudes e comportamentos a favor da confiança, visando a fortalecer as relações de parceria. Por sua vez, a parceria e a confiança têm o propósito de construir conjuntamente o conhecimento, e disso resultam novas oportunidades de internacionalização (Agndal; Chetty, 2007).

Além das redes, outro elemento que se destaca na literatura sobre internacionalização é o fenômeno das *born globals*. Nesse sentido, Johanson e Vahlne (2009) relativizam o termo para *born regionals*, que consistiria em uma etapa preliminar para tais empresas se tornarem verdadeiramente globais. *Born globals* e *new ventures* são, na visão de Schweizer, Vahlne e Johanson (2010), ações de empreendedorismo relacionadas com a decisão de internacionalização da empresa.

Outro ponto destacado pelos principais autores da escola de Uppsala é o aprendizado. Segundo Vahlne, Schweizer e Johanson (2012), o aprendizado é necessário, mas não suficiente, na medida em que ele deve estar acompanhado do envolvimento da empresa com o país estrangeiro. Esse envolvimento está diretamente relacionado com a percepção da empresa em relação aos negócios internacionais; por isso é de suma importância a ação empreendedora no processo de internacionalização (Schweizer; Vahlne; Johanson, 2010).

Apesar das críticas ao modelo de Uppsala, como as resumidas por Buckley (2010), ele ainda constituiu um cânone bastante robusto para compreender a dinamicidade do processo de internacionalização. É, sem dúvida, um modelo de fácil aplicabilidade. Embora não seja universalista, a internacionalização de parte significativa das organizações ocorre com algum grau descrito pelo modelo.

Aprendizagem Organizacional

A aprendizagem organizacional é um tema muito bem explorado nas disciplinas de organização. Nessa compreensão, as organizações são dotadas de sistemas cognitivos que desenvolvem e vão sendo impregnados na sua cultura por meio, principalmente, de rotinas e procedimentos (Fleury; Fleury, 1997).

É reconhecido que a área de aprendizagem organizacional foi estabelecida por Cyert e March (1963), autores que propuseram uma teoria geral envolvendo a importância das rotinas, das regras e dos procedimentos em reação às mudanças externas e como isso poderia ter um impacto positivo nas organizações.

Há diferentes entendimentos sobre a relação entre a organização e o conhecimento, como aprendizagem organizacional, administração do conhecimento, capacidades dinâmicas e capacidade de absorção, por exemplo. Para uma compreensão da evolução histórica e conceitual de cada um desses termos, é interessante consultar o trabalho de Vera, Crossan e Apaydin (2011). Segundo essas autoras, a administração do conhecimento refere-se à criação, à aquisição, à aplicação e ao uso do conhecimento nas organizações. As capacidades dinâmicas constituem todas as rotinas organizacionais que garantem à firma novas fontes de recursos. Por fim, capacidade de absorção pode ser compreendida como um conjunto de rotinas e processos pelos quais a firma assimila, adquire e transforma o conhecimento para promover a capacidade dinâmica da organização.

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como uma categoria do aprendizado social, abrangendo a construção de identidades, de socialização para a vida organizacional e igualmente para o trabalho. Nesse aspecto, as tensões e as rupturas oriundas do ambiente são os elementos que propiciam o aprendizado (Brandi; Elkjae, 2011).

Pelo fato de a aprendizagem organizacional ocorrer em um local específico e diferenciado de outros locais onde igualmente a aprendizagem ocorre, o conhecimento e a execução de ações laborativas estão intimamente relacionados. Dessa forma, é justamente nas organizações – ambiente privilegiado – que a aprendizagem se constrói junto com a ação de produzir (Gherardi, 2011). É importante também destacar que os conceitos sociológicos muito têm contribuído para a compreensão da aprendizagem

organizacional, primeiro por ser um elemento de participação, segundo por gerar a reflexão e, por último, pelo aspecto prático (socialização) que ele propicia (Gherardi, 2011).

A definição mais completa de aprendizagem organizacional seria o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação ante as demandas do meio ambiente, onde a organização, ao enfrentar novos desafios de mercado, se vê obrigada a adaptar ou alterar sua rotina de trabalho e a instituir novos procedimentos nas práticas já existentes. Isso tudo por meio da geração ou da obtenção do conhecimento (Probst; Büchel, 1997). Nesse sentido, a aprendizagem organizacional habilita a empresa a codificar as inferências do ambiente em rotinas que guiam o comportamento da organização (Levitt; March, 1988).

Uma abordagem de grande importância para a análise e, de certa forma, ligeiramente distinta e mais pragmática, surgiu com o trabalho de Argyris e Schön (1978). Esses autores concebem a aprendizagem organizacional como um processo que envolve a detecção e correção dos erros, processo que permite à organização realizar suas políticas e alcançar seus objetivos. Assim, todo o aprendizado organizacional pressupõe um determinado conteúdo que possa ser apreendido e observado na realidade (Child, 1997; Di Bella; Nevis, 1998; Argyris; Schön, 1978). O modelo proposto pelos autores citados pode ser categorizado em três tipos:

- 1 – Aprendizado de laço único (single loop) – melhoria ou adaptação de rotinas existentes, tirando vantagens das habilidades ou competências presentes. Consiste em detectar gargalos de performance, buscando eliminá-los.
- 2 – Aprendizado de laço duplo (double loop) – mudança nas normas e regras organizacionais. Consiste na ação de questionar e modificar os preceitos da organização, de tal forma que os novos procedimentos adotados sejam amparados por novas regras, explícitas ou implícitas.

3 – Aprendizado de segunda ordem (dêutero) – mudanças na concepção e nos critérios de negócio, bem como a sua efetivação em estratégias definidas.

A aprendizagem de ciclo simples refere-se à eficiência ou à melhor forma de atingir os objetivos existentes e de como manter o desempenho da organização, considerando as normas e valores existentes (Argyris; Schön 1978). A aprendizagem de ciclo simples é chamada por Probst e Büchel (1997) de adaptativa, porque é por intermédio dela que a empresa se adapta ao seu ambiente. O pressuposto da aprendizagem adaptativa é o de que a organização reage aos eventos do ambiente por meio da correção dos erros, mantendo-as alinhadas às normas existentes. Isso significa que a organização se ajusta aos fatores ambientais, mas as normas não são questionadas (Probst; Büchel, 1997).

Quando existe o questionamento das normas e/ou valores da organização ocorre o processo de aprendizagem de ciclo duplo. Nesse tipo de aprendizagem, antes da efetivação de uma ação, os resultados anteriores são corrigidos a partir de um exame dos princípios de base do sistema. A aprendizagem de ciclo duplo envolve a revisão crítica das práticas organizacionais em uso por meio do questionamento dos princípios e regras vigentes, que são, então, adequadamente alterados (Argyris; Schön, 1978). Senge (1990) vincula a aprendizagem de ciclo duplo à criação ou inovação – *generative learning* – e a de ciclo simples à cópia – *adaptive learning* –, ponderando que a aprendizagem de ciclo duplo ocorre essencialmente pela revisão dos modelos mentais estabelecidos, o que permite a geração de comportamentos e ações inovadoras. Segundo Vera, Crossan e Apaydin (2011), a aprendizagem no modelo proposto por Argyris e Schön ocorre em âmbito individual e está baseada na detecção dos erros e em sua correção.

Finalizada a apresentação das teorias sobre aprendizagem organizacional, o próximo subitem apresenta, de forma panorâmica, a relação entre a internacionalização e a aprendizagem organizacional.

Internacionalização e Aprendizagem Organizacional

Autores como Prashantham (2005) e Hsu e Pereira (2008) enfatizam que a internacionalização é um processo genuíno de aprendizagem e de desenvolvimento do conhecimento da empresa nos mercados estrangeiros. Nesse sentido, a própria concepção original de Johanson e Vahlne (1977) compreende a internacionalização como uma sequência que permite que a empresa internalize conhecimentos a respeito de mercados internacionais. Aliás, é igualmente reconhecida que uma das fontes de inspiração da teoria comportamental de internacionalização é a teoria de Cyert e March (1963), autores que, como visto anteriormente, foram os precursores da aprendizagem organizacional.

Em seu trabalho original, e inspirados em Penrose (1995), Johanson e Vahlne (1977) abordaram dois tipos de conhecimentos com os quais a empresa se defronta durante a internacionalização: o conhecimento objetivo e o experiencial. O primeiro caracteriza-se como um bem público, que pode ser assimilado a custo zero ou muito reduzido. Já o segundo é único e fruto da própria experiência da empresa nos mercados internacionais. Dessa forma, conforme o conhecimento aumenta igualmente cresce a diversidade de mercados nos quais a empresa tem capacidade de se inserir (Eriksson et al., 2000).

De acordo com Will (2009), o conhecimento decorrente da internacionalização contribui para a diminuição da incerteza, de equívocos e igualmente de riscos, permitindo o planejamento e a concretização do processo de internacionalização mais cuidadosamente. Como afirmam Han et al. (2007), o mal entendimento dos inúmeros elementos do processo de internacionalização pode gerar perdas significativas à empresa. Além disso, o conhecimento, entre outras vantagens, também diminui significativamente o custo de operar nos mercados externos (Petersen; Pedersen; Lyles, 2008), aumentando, assim, a possibilidade de êxito da empresa em mercados estrangeiros. Dessa forma, pode-se observar, segundo a abordagem comportamental, a importância do conhecimento, e igualmente da aprendizagem, no processo de internacionalização da empresa.

Procedimentos Metodológicos

A metodologia de pesquisa empregada neste trabalho é um estudo de caso, compreendendo a natureza qualitativa e exploratória (Yin, 2001). Quanto aos objetivos ou fins, esta pesquisa se caracteriza como descritiva e exploratória (Gil, 2002; Vergara, 2004), na medida em que possibilita aumentar o conhecimento sobre o tema por meio de novas perspectivas.

O método de coleta de dados foi por meio de um questionário semi-estruturado. Além das entrevistas, e como recomendado por Eisenhardt (1989), este estudo utilizou a combinação de outros métodos de coleta, como a análise de documentos e a observação direta não participativa. Assim, foram consultadas fontes primárias e secundárias, como documentos oficiais, artigos e publicações sobre a empresa. A observação direta não participativa ocorreu por meio de diversos dias de visitas à sede industrial e à sede comercial.

Os dados foram analisados de forma reflexiva, conforme a classificação proposta por Tesch (1990), tanto qualitativa quanto quantitativamente. Dessa forma, buscou-se identificar nos depoimentos dos entrevistados e nos documentos analisados evidências, por meio do discurso, que permitissem ao pesquisador interpretar o fenômeno sob investigação de acordo com as características e etapas propostas na revisão de literatura, tanto sobre internacionalização quanto sobre aprendizagem organizacional.

De forma específica, foram identificadas no organograma da organização as unidades internas que se articularam de alguma forma com o processo de internacionalização, e seus gestores foram entrevistados, procurando observar a participação de cada uma delas nas diferentes fases de internacionalização.

O estudo proposto utiliza um corte longitudinal. As informações obtidas por meio das entrevistas com o diretor geral, e com o gerente da unidade de comércio exterior e por intermédio dos documentos, possibilitaram a divisão do processo de internacionalização em etapas, conforme

o modelo de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977), no qual são identificadas as fases de internacionalização da empresa de acordo com a teoria comportamental. Quando constatada a participação da unidade em determinada etapa do processo de internacionalização, o gestor da unidade respondeu sobre o envolvimento de sua unidade e quais aprendizagens necessitaram incorporar durante a internacionalização.

Os dados coletados sobre aprendizagem foram categorizados conforme proposto por Argyris e Schön (1978). Sendo assim, as mudanças de aprendizagens foram classificadas como *single loop* quando constatadas alterações de rotina sem maiores implicações; e foram classificadas como *double loop* quando constatada alguma alteração nas regras, quer sejam explícitas ou implícitas.

A quantidade de mudanças também foi identificada em cada unidade interna da organização e para cada etapa de internacionalização. Isso possibilitou estabelecer um índice, que tem variação de 1 a 10. A construção desse índice torna possível comparar o envolvimento entre as unidades durante o processo de internacionalização. O índice é composto por duas grandezas: a primeira tem dimensão objetiva, que é a presença da unidade nas fases, assim, se determinada unidade interna participa de mais fases, seu grau de envolvimento é maior, e a segunda assume dimensão subjetiva, formada pela percepção com a qual o gestor da unidade a descreve. A soma dessas duas grandezas resulta no índice

O Surgimento e o Crescimento da Organização

A organização foi criada em 1993 para atender às necessidades de implantes dentários do mercado interno. Nesse momento inicial a empresa atendia somente uma parcela da demanda local, que, à época, estava restrita ao município de Curitiba – Paraná. Mediante a aceitação do produto, a produção aumentou gradativamente durante a década de 90 e na primeira

década do presente século, conforme mostra a Tabela 1. Além disso, tal crescimento foi por conta da ampliação geográfica das vendas, consolidando sua presença no mercado interno.

Tabela 1 – Indicadores do Crescimento da Organização

Ano	Funcionários Comex	Total de Funcionários	Faturamento Exportação ^a	Taxa de Crescimento	Faturamento Nacional ^a	Taxa de Crescimento	Faturamento Geral ^a	Taxa de Crescimento	Tamanho da Sede m ²
1993		1			32967,03		32.967,03		20
1994		4			39560,44	20,00	39560,44	20,00	20
1995		4			59340,66	50,00	59340,66	50,00	20
1996		8			70615,39	19,00	70615,39	19,00	130
1997		9			127107,69	80,00	127107,69	80,00	130
1998		16			633218,36	398,17	633218,36	398,17	600
1999		25			945617,00	49,34	945617,00	49,34	600
2000		33			1218315,43	28,84	1218315,43	28,84	600
2001		47			4159348,24	241,40	4159348,24	241,40	600
2002		63			6440536,32	54,84	6440536,32	54,84	1.900
2003		72			13138937,26	104,00	13138937,26	104,00	2.000
2004	2	89	165121,70		19615098,10	49,29	19780219,80	50,55	2.000
2005	3	120	610360,59	269,64	22907668,41	16,79	23518029,00	18,90	2.400
2006	11	236	1728063,15	183,12	31486735,83	37,45	33214798,98	41,23	2.800
2007	12	387	2260414,36	30,81	35413158,31	12,47	37673572,67	13,42	2.800
2008	12	621	2190315,89	-3,10	29099911,11	-17,83	31290227,00	-16,94	3.800
2009	13	702	3232393,54	47,58	54642668,11	87,78	57875061,65	84,96	12.900
2010 ^b	17	754	6789144,75	110,03	61102302,78	11,82	67891447,53	17,31	13.500

^a Valores em dólares americanos ao câmbio de R\$1,82/US\$.

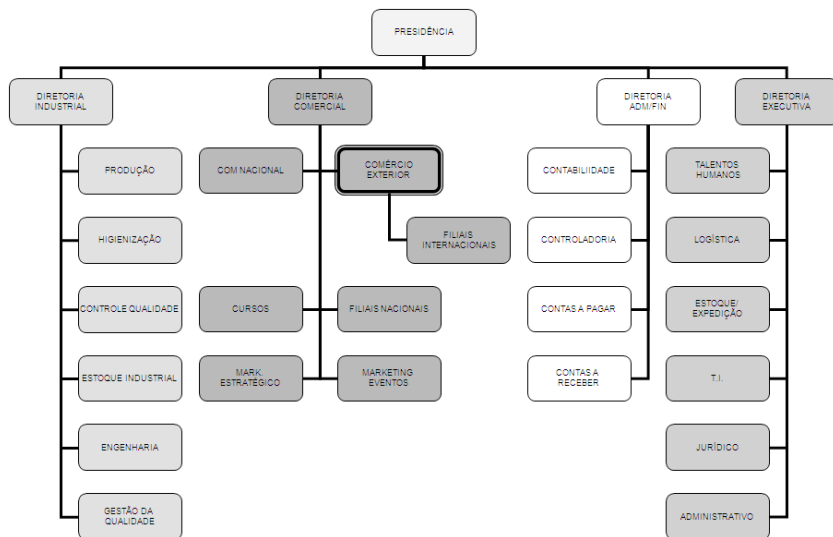
Fonte: Dados primários da pesquisa.

A análise da Tabela permite observar que, desde a constituição da organização, o seu crescimento foi contínuo, com exceção para o ano de 2008, em que os faturamentos, tanto no mercado doméstico quanto no mercado internacional, tiveram uma redução. Vale ressaltar que a queda do faturamento no mercado nacional (17,83%) foi mais intensa do que no mercado estrangeiro (3,10%). No ano de 2009, no entanto, os valores são significativamente superiores aos de 2007, sinalizando a plena recuperação das vendas. A recuperação do crescimento do faturamento é igualmente confirmada em 2010.

O crescimento do faturamento total é fruto também da diversificação, completando toda a gama de implantes dentários, como componentes protéticos e instrumentos cirúrgicos, por exemplo. Tal crescimento e diversificação são resultados da estratégia de inovação adotada. Inicialmente, a organização, por não ter recursos, terceirizou as atividades de inovação por meio de convênios com universidades e outras instituições de pesquisa. A

partir de 2004 as atividades de pesquisa e desenvolvimento foram internalizadas por meio de seu próprio centro de pesquisa, sob a responsabilidade da Diretoria Industrial, e os departamentos de produção, engenharia e gestão da qualidade, que podem ser visualizados na Figura 1 a seguir.

Figura 1 – Organograma da Organização



A Figura 1 mostra o organograma da organização no momento da pesquisa, que contava com 754 funcionários, alocados nas diversas unidades internas. Além disso, vale ressaltar que a filial de Portugal contava com 8 funcionários e a dos Estados Unidos com 3.

A Internacionalização da Empresa e Suas Fases

A internacionalização da organização começou de forma autônoma, pois toda sua atenção era destinada ao mercado interno. O próprio surgimento da organização é fruto da substituição de importações por similares nacionais com preços mais compatíveis com o mercado doméstico. Com a participação sucessiva da organização desde 1998, porém, em congressos científicos de

odontologia de âmbito nacional e, em menor proporção, de âmbito internacional (todos no Brasil), dentistas de países estrangeiros conheceram os produtos da organização, levando-os aos seus países. Mesmo, no entanto, não sendo uma exportação direta e intencional, os produtos chegavam, de forma involuntária, aos mercados além da fronteira doméstica.

Os compradores estrangeiros, na tentativa de registrar a entrada destes produtos em seus países, faziam contato com a organização no Brasil solicitando a documentação exigida pela alfândega. Nessa circunstância, por transcender suas rotinas de transação, a organização não os atendia, devido ao desconhecimento e à falta de estrutura, pois todas suas vendas eram destinadas ao mercado doméstico. Essa fase em que os bens se canalizavam para o mercado externo sem o controle da organização é aqui denominada de fase de interesse, e se constitui em uma forma autônoma de exportação. Nesse momento, não há nenhum comprometimento da empresa com a internacionalização. Essa fase, no entanto, foi decisiva por despertar o interesse em explorar o mercado externo.

Por conta da recorrência dos pedidos provenientes de países estrangeiros, a diretoria da organização passou a monitorar essa demanda e constatou que a quase totalidade era proveniente de países limítrofes com o Brasil. Assim, foram contratadas telefonistas que possuíam fluência em língua espanhola. Identificada a potencialidade do mercado externo, a diretoria da organização decidiu constituir, em 2004, o Departamento de Comércio Exterior, iniciando a segunda fase.

Essa fase, denominada Fase de Exportação Esporádica, marca o momento em que a empresa oficializou sua entrada no mercado internacional. Mesmo exportando seus produtos de forma esporádica, ela atendia diretamente, por meio de um departamento de comércio exterior, os profissionais do exterior (dentistas e laboratórios protéticos) que já conheciam os produtos da empresa. Essa fase se distingue da anterior pelo fato de que a empresa

exportava diretamente aos consumidores interessados, mas de uma maneira passiva, recebendo os pedidos de consumidores externos. Ela não detinha uma política sistemática de ampliar sua inserção no mercado internacional.

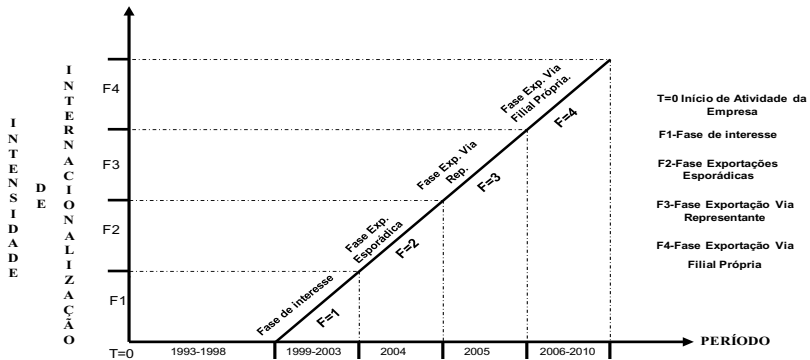
A terceira fase – Fase de Exportação Via Representantes –, vivenciada pela empresa a partir de 2005, representa o momento em que ela passou a atuar ativamente no processo de internacionalização, por meio da identificação dos clientes no exterior e da constituição de distribuidores exclusivos para representar a marca de seus produtos em alguns países selecionados. Isso significa que, nesse momento, a organização participa de uma maneira mais formal no mercado externo.

Finalmente a quarta fase – Exportação Via Filial Própria – compreende o período após o ano de 2006. Nessa fase, além da comercialização, também foram constituídas filiais próprias no exterior, sendo a primeira em 2006 em Portugal e a segunda no ano de 2010 nos Estados Unidos. A escolha de Portugal para a abertura da filial ocorreu em função de as barreiras culturais e de o ambiente de negócios serem menores. Além disso, do ponto de vista estratégico da organização, Portugal consistia também em um mercado que facilitaria o acesso aos demais países europeus. Já a escolha dos Estados Unidos para a segunda filial teve motivações diferentes. Desde que iniciou a fase de exportações esporádicas, a organização sempre pretendeu exportar para o mercado norte-americano, e para isso solicitou ao *Food and Drug Administration* (FDA) a autorização. Como essa autorização é demasiadamente demorada, e como os Estados Unidos são os maiores consumidores de próteses, gerando grandes margens, no momento em que a autorização foi concebida a organização adotou a estratégia de explorar ela própria o mercado norte-americano, evitando, dessa forma, que eventuais representantes pudessem obter ganhos provenientes de ações oportunistas.

Este novo posicionamento – abertura de filiais no mercado externo – levou a empresa a desenvolver novas habilidades, a assumir novas responsabilidades decorrentes das exigências dos mercados locais e a fortalecer seu posicionamento na direção do enfrentamento do mercado internacional.

É possível observar na Figura 2 as fases incrementais de internacionalização da organização, iniciando com a fase denominada de interesse (primeira fase), período que se estende de 1999 a 2003; na sequência, em 2004, a fase de exportação esporádica (segunda fase); a fase de exportações via representante (terceira fase), que se iniciou no ano de 2005; e finalmente, a quarta fase, que se estende a partir de 2006, em que a empresa constituiu filiais próprias para comercializar os produtos em países selecionados, particularmente Portugal e Estados Unidos.

Figura 2 – Fases de Internacionalização da Organização.



Fonte: Elaborada pelo autor adaptado com base nos estágios de internacionalização do Modelo de Uppsala de Johanson e Wiedershein (1975, p. 307).

Uma vez ultrapassada a fase de interesse, as demais fases não são mutuamente excludentes e sim acumulativas, ou seja, convivem simultaneamente a exportação esporádica, a via representantes e a via filial própria. Isso ocorre por conta da estratégia que a organização emprega para cada país. O Quadro 1 mostra a sequência de estratégias de internacionalização que a empresa adotou para cada país.

Quadro 1– Forma de Internacionalização da Organização 2004-2010

ANO	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Fase de Internacionalização	2ª Fase	3ª Fase	4ª Fase				
Argentina	E	D	D	D	D	D	D
Bolívia	E	E	E	E	E	E	D
Chile	E	D	D	D	D	D	D
Colômbia	E	E	E	E	D	D	D
Ecuador		D	D	D	D	D	D
Paraguai	E	E	E	E	E	E	D
Perú		E	E	E	E	E	D
Venezuela	E	D	D	D	D	D	D
Rep. Dominicana		D	D	D	D	D	D
Portugal	E	E	F	F	F	F	F
Espanha	E	E	D	D	D	D	D
Itália			E	D	D	D	D
Marrocos	E	E	E	D	D	D	D
Líbano					D	D	D
Irã		E	E	D	D	D	D
Taiwan			D	D	D	D	D
Taiilândia			D	D	D	D	D
Estados Unidos							F
México	E	E	E	E	E	E	E
Alemanha			E	E	E	E	E
Canadá				E	E	E	E
Suíça				E	E	E	E
Rússia				E	E	E	E
Inglaterra					E	E	E
Suécia					E	E	E
França				E	E	E	E

Nota: (E, D e F) são as estratégias de internacionalização e representam: E: Exportação direta esporádica – D: Exportação via Distribuidor – F: Exportação via Filial Própria

Fonte: Dados primários da pesquisa.

No Quadro 1 é possível verificar a modalidade na qual a empresa atua no mercado internacional. Nela, verifica-se também que as exportações diretas esporádicas (E) iniciaram no ano de 2004 e mantiveram-se até a data da pesquisa. As vendas por meio de distribuidores (D) iniciaram no ano de 2005 nos países onde a organização nomeou distribuidores exclusivos, e as vendas por meio de filial própria (F) iniciaram em 2006 com a inauguração da filial em Portugal e posteriormente em 2010 com a filial nos Estados Unidos. Uma contagem mostra que, no ano de 2010, dos 25 países 7 (28%) são atendidos por exportações diretas, 16 (64%) por distribuidores e 2 (8%) por filiais. Vale ressaltar que no início das atividades internacionais as exportações diretas e esporádicas atendiam países de quatro continentes: América do Sul, América Central, África e Europa, revelando já inicialmente uma diversificação geográfica.

É possível verificar que a escolha de países para iniciar o processo de internacionalização teve como base aqueles que têm maior proximidade cultural com o Brasil. Com exceção de Espanha, Marrocos e Portugal,

todos os demais países são latino-americanos, cuja cultura e práticas de negócios são próximas às do Brasil. Portugal, embora seja europeu e tenha algumas diferenças, é o país que mais guarda proximidade com o Brasil. Já a exportação para Marrocos consiste EM uma exceção ao padrão adotado pela organização, pois a distância psíquica é bastante elevada. A exportação ocorreu por conta do contato do importador, um dentista marroquino que realizou cursos de especialização no Brasil e, conhecendo os produtos da organização, solicitou à organização a exportação de um pequeno lote para ele utilizar em seus pacientes.

Vale ressaltar que a organização não adotou para nenhum país a sequência completa que envolve exportações esporádicas, exportações via distribuidor e exportações via filial própria. Por exemplo, a internacionalização para Portugal iniciou em 2004, por meio de exportações esporádicas, e em 2006 foi aberta a filial. Já nos Estados Unidos a forma de entrada foi por meio da filial própria. Para compreender de forma mais precisa o que aqui foi relatado, é apresentada a seguir uma descrição mais detalhada do processo de internacionalização da organização.

É a partir da segunda fase que a empresa amplia o comprometimento com os países estrangeiros. A unidade de comércio exterior, embora no início de suas atividades, contava com profissionais que já detinham experiência nas transações com mercados externos, mas com outros tipos de bens. É certo que produtos médicos encontram, dadas suas especificidades e restrições dos países importadores, barreiras maiores que produtos de outros gêneros. Muitos procedimentos, rotinas e trâmites, no entanto, são comuns a todos os tipos de bens. Essa experiência a empresa internalizou rapidamente por meio da contratação de profissionais qualificados para essa atividade.

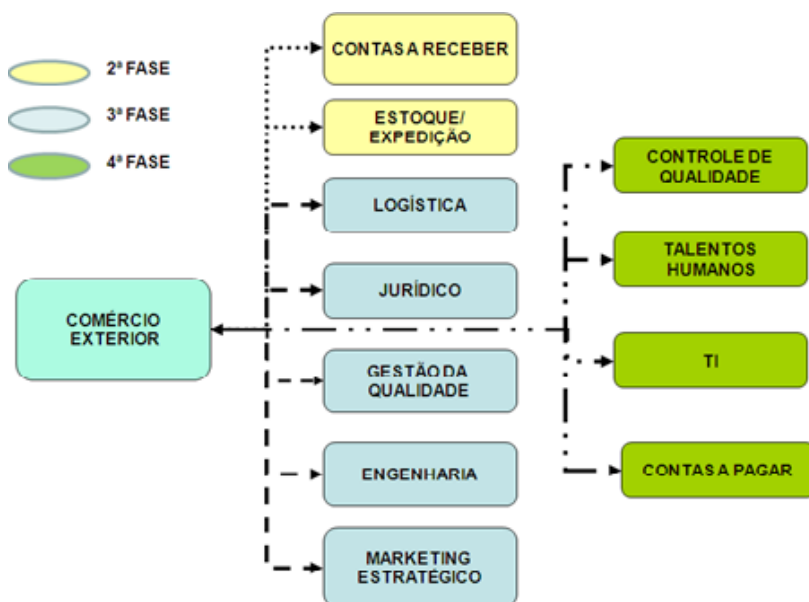
É reconhecida a importância da unidade de comércio exterior na internacionalização da organização. Outras unidades, todavia, foram envolvidas, embora de forma passiva, sempre atendendo à demanda gerada

pela unidade responsável pelas ações internacionais. No próximo item a análise identificará como as diferentes unidades internas da organização se inseriram no processo de internacionalização.

Aprendizagem Organizacional e a Internacionalização

Demonstram-se nesse item as inter-relações da unidade interna de comércio exterior com as demais unidades internas da organização, desde sua constituição até os dias atuais, indicando o fluxo de informações que a unidade de comércio exterior realiza nas respectivas fases de internacionalização vivenciadas pela organização, que pode ser inicialmente visualizada na Figura 3.

Figura 3 – Envolvimento dos departamentos nas fases de internacionalização



Fonte: Elaborada pelo autor.

Esta Figura representa as fases de internacionalização da organização até o momento de realização da pesquisa. É possível verificar que a unidade interna de comércio exterior se relacionou com duas unidades na segunda fase, 5 unidades na terceira fase e outras 4 unidades na quarta e última fase, totalizando 11 unidades envolvidas no processo de internacionalização.

Pode-se verificar claramente no conteúdo das entrevistas a influência do processo de internacionalização na aprendizagem organizacional percebida pelos seus gestores.

[...] Certamente que a vivência que adquirimos desde que começamos a realizar nossas primeiras exportações, nos deu a confiança para investirmos cada vez mais no mercado externo. Conforme vamos conhecendo e aprendendo sobre operações internacionais, podemos tomar decisões mais acertadas de investir ou não em outras filiais próprias, ou optar pela atuação através de distribuidores. É um constante aprendizado para toda a organização, e também para alguns departamentos internos especificamente (Diretor).

Pelo relato do diretor executivo é possível notar que o processo de internacionalização da empresa se consolida e avança conforme esta vivencia sua experiência gradativamente no mercado internacional. Esta experiência auxilia a direção da organização na escolha de estratégias para entrada em novos mercados, optando pela nomeação de distribuidores exclusivos ou pela abertura de filiais próprias, atendendo o critério estabelecido pela política interna da organização representada e definida por seus proprietários em conjunto com sua diretoria.

Na sequência deste trabalho são analisados os dados coletados com as demais entrevistas realizadas com os gestores das unidades internas da organização. Utiliza-se como guia para ordenação das entrevistas a Figura 4, procurando seguir uma lógica cronológica de envolvimento das unidades internas da organização com o Departamento de Comércio Exterior dentro das respectivas fases de internacionalização da empresa. Tendo como orientação

a Escola de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), com seu modelo comportamental, verifica-se o comprometimento e a aprendizagem organizacional de cada unidade interna nas respectivas fases de internacionalização, e os níveis de aprendizado percebidos pelas unidades internas, avaliando entre os aprendizados *single-loop* e *double-loop*, conforme o modelo de Argyris e Schön (1978).

Diante do crescimento da organização, desde sua criação até o momento da realização desta pesquisa, toma-se como exemplo o departamento de contas a receber, que necessitou se aprimorar em suas atividades efetuando contratações de profissionais com melhores conhecimentos em gestão financeira e obtendo softwares atualizados para o auxílio desta gestão. Reconhecidamente esta necessidade levou à busca de um aprendizado para atender o aumento do fluxo de serviços e novas atividades.

[...] Com certeza, quando começamos a exportar nem tínhamos ideia de como receber em moeda estrangeira. Foi um aprendizado constante, até hoje. Tivemos que criar nova rotina só para atender as cobranças internacionais. É muito mais complexo do que receber aqui dentro do Brasil. Tivemos que fazer cursos para aprender como fazer e atuar na cobrança do mercado externo, entendendo como trabalhar com fechamentos de câmbio e regras e prazos do Banco Central (Gestor).

É possível identificar nesta unidade interna a primeira influência na aprendizagem organizacional. Rotinas foram criadas neste departamento em decorrência desta nova atividade de exportação. Nenhum dos colaboradores pertencentes à unidade de Contas a Receber tinha conhecimento dos processos de recebimento de pagamentos vindos do exterior. Necessitou-se um aprendizado inicial para que executassem as devidas cobranças dos clientes do exterior.

O aprendizado organizacional do departamento caracterizou-se primeiramente como Single-Loop, pela adaptação ao ambiente onde a unidade de contas a receber, ante a nova atividade de cobrança do exterior, teve de se

adaptar ao novo ambiente de mercado da organização sem alterar as normas e valores existentes. Com a aquisição de técnicas específicas, ocorreu o aprendizado categorizado como Single-Loop, na medida em que os colaboradores da unidade de contas a receber precisaram aprender operações relacionadas ao recebimento de valores externos (fechamento de câmbio, por exemplo), melhorando a rotina estabelecida. Na mesma ocasião ocorreu o aprendizado Double-Loop, devido à criação da nova atividade de recebimento de valores do exterior, com conhecimento em técnicas de fechamento de câmbio.

Outro relato importante que caracterizou a influência da internacionalização na aprendizagem organizacional foi o relato do gestor da unidade de Engenharia. Esta unidade foi extremamente afetada pela internacionalização, que influenciou diretamente a sua performance.

[...] Parece que houve um terremoto no departamento quando começamos a atender pedidos dos nossos distribuidores no exterior. Estávamos acostumados às exigências procedentes aqui dentro do Brasil, mas quando começou chegar as solicitações para a melhoria de produtos, sugestões, reclamações, etc. lá de fora, tivemos de nos organizar. Todo o departamento sentiu a importância que tinha. Sabíamos que tínhamos que melhorar nossa qualidade e nossa produtividade, e aproveitamos esta nova fase para nos aprimorarmos (Gestor).

Esta terceira fase de internacionalização foi um “divisor de épocas” na organização. Antes, toda sua dedicação era para o mercado interno, e a partir da atuação por meio da constituição de representantes distribuidores em outros países, o envolvimento com o mercado externo foi aumentando conforme a organização se comprometia com o mercado externo.

Um exemplo claro da aprendizagem organizacional identificada nesta unidade na terceira fase de internacionalização foi a melhoria de uma rotina já estabelecida associada à aquisição de uma técnica específica na linha de polimento de uma determinada peça produzida pela empresa.

[...] A exigência dos clientes externos chegou a tal ponto que o que fazíamos para os produtos nacionais não atendia mais a qualidade exigida lá fora. No processo de fabricação de um determinado produto utilizamos dois estágios no tratamento da superfície externa deste produto, exclusivamente com a finalidade estética, dando uma aparência regular ao produto. Para que pudéssemos chegar ao mesmo tipo de acabamento, tivemos que implementar uma etapa adicional no processo de fabricação do nosso produto. Além de termos que pesquisar e aprender como fazer isto. Descobrimos uma fase de banho químico que facilitava depois o processo de polimento da peça, deixando-a mais brilhante (Gestor).

Este aprendizado somente foi possível mediante a solicitação da área internacional à unidade de Engenharia para que desenvolvesse, ou melhor, adaptasse a atual condição de produção deste produto ao novo mercado, pois da maneira que o produto era produzido anteriormente não atendia às exigências do mercado internacional.

Ao final da análise de todas as quatro fases de internacionalização da organização é elaborada uma tabela demonstrativa, na qual se assinala, para cada unidade interna entrevistada na pessoa de seu gestor, em quais fases de internacionalização ocorreu aprendizagem organizacional.

A Tabela 2 demonstra e quantifica a ocorrência do aprendizado organizacional nas unidades internas dentro das quatro fases de internacionalização da organização.

Tabela 2 – Indicadores da influência da internacionalização na aprendizagem organizacional

FASES DE INTERNACIONALIZAÇÃO	1ª FASE	2ª FASE	3ª FASE	4ª FASE
UNIDADES INTERNAS	1999-2003	2004	2005	2006-2010
Diretoria Executiva	(2,0,2)	(2,1,1)	(2,1,1)	(2,1,1)
Comércio Exterior	-	(2,1,1)	(3,2,1)	(4,1,3)
Contas a Receber	-	(3,2,1)	-	(2,1,1)
Estoque e Expedição	-	-	-	-
Engenharia	-	-	(6,3,3)	(1,1,0)
Jurídico	-	-	(3,2,1)	(2,2,0)
Marketing Estratégico	-	-	-	-
Gestão da Qualidade	-	-	(4,3,1)	-
Estoque Industrial (compras)	-	-	(1,0,1)	-
Logística	-	-	-	-
Controle de Qualidade	-	-	-	(2,1,1)
Tecnologia da Informação	-	-	-	-
Contas a Pagar	-	-	-	(2,1,1)
Talentos Humanos	-	-	-	(1,1,0)

Fonte: Elaborada pelo autor com base no resultado das entrevistas com os gestores das unidades internas da organização.

Nota: (x, y e z) são números e representam:

x: aprendizagem total em números

y: aprendizagem por Single-Loop em números

z: aprendizagem por Double-Loop em números

Onde: $x = y + z$

Analisando a Tabela 2 verifica-se as fases de internacionalização assinaladas indicando quais unidades internas da organização tiveram influência do processo de internacionalização em sua aprendizagem organizacional desde o início da primeira fase no ano de 1999 até a quarta fase de internacionalização em 2010, interpretados da seguinte maneira: o primeiro número significa a quantidade total de aprendizagem organizacional, o segundo a quantidade de aprendizagem *single-loop* e o terceiro número significa a quantidade de aprendizagem *double-loop*, ocorridos nas quatro respectivas fases de internacionalização da organização.

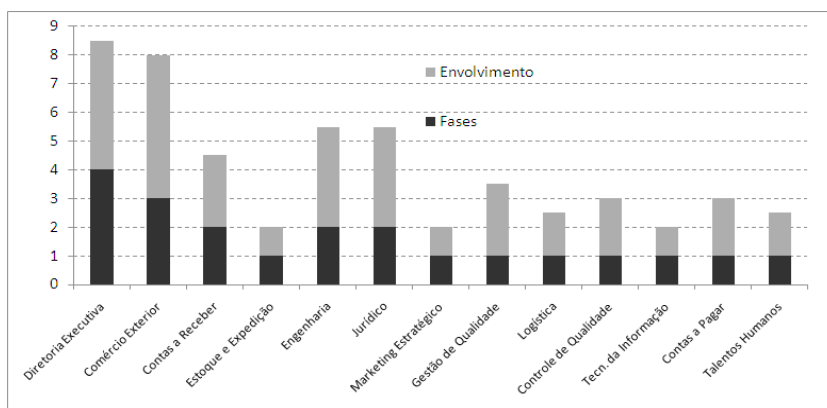
Com base nas teorias de internacionalização e aprendizagem organizacional apresentadas neste trabalho, e utilizando como referência a Figura 1, analisa-se todas as entrevistas concedidas pelos gerentes das unidades internas da organização bem como a documentação interna disponibilizada pela empresa.

Todas as características de aprendizagem organizacional pertencentes aos aprendizados *single-loop* e *double-loop* foram devida e pormenorizadamente confrontadas com o material pesquisado, na tentativa de encontrar indicadores da ocorrência de um destes dois tipos de aprendizados por consequência do processo de internacionalização da empresa em uma das quatro fases de internacionalização dentro de cada unidade interna pesquisada.

Verifica-se que diversas unidades internas tiveram aprendizados *single-loop* e *double-loop* simultânea ou individualmente em diversas fases de internacionalização. Isto se explica por meio da profundidade em que o aprendizado ocorreu, tendo algumas vezes de serem questionadas as normas e regras da organização, visando a alterar atividades, melhorando-as e integrando-as com outras atividades departamentais, conforme a organização aumentava seu grau de comprometimento com o processo de internacionalização.

A Figura 4 a seguir mostra um índice de envolvimento das unidades internas no processo de internacionalização. O índice tem o propósito de sintetizar as informações aqui tratadas, permitindo comparar o grau de envolvimento entre as unidades internas.

Figura 4 – Índice de envolvimento das unidades internas na internacionalização da organização



Fonte: Elaborada pelo autor com base nas entrevistas e documentos.

Conforme pode ser visto, a unidade de maior participação é a Diretoria Executiva, que esteve inserida em todas as fases, incluindo a de interesse, e é responsável por todas as decisões estratégicas sobre a internacionalização da organização. A segunda unidade de maior participação é a de Comércio Exterior, cuja inserção é a partir da segunda fase, e que operacionaliza todas as demais decisões sobre as estratégias e ações que estão envolvidas com a internacionalização. As demais unidades apresentaram vínculos menores, o que reflete a forma passiva com que se inserem na internacionalização. Embora a unidade de Comércio Exterior teve uma menor participação nas fases, o seu envolvimento é maior, por conta de toda a coordenação necessária entre as demais unidades e os mercados estrangeiros.

Como ressaltado em parte das entrevistas, era a unidade de Comércio Exterior que demandava ações dessas demais unidades, e nem todas eram para as mesmas unidades e durante as mesmas fases. Pode-se observar que as unidades têm participações distintas no processo de internacionalização da organização, tanto em termos de aprendizagem quanto de fases.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como objetivo verificar o reflexo do processo de internacionalização na aprendizagem organizacional das unidades internas da organização. Embora não seja possível caracterizar a empresa como uma *born global*, dado que ela começou o seu processo de internacionalização após dez anos do início de seu funcionamento, ela não pode ser considerada uma empresa que optou pela internacionalização em função do esgotamento do mercado interno, ou também que tenha nesse início de atividade algum tipo de poder de monopólio no mercado interno. Nesse aspecto, o processo de internacionalização da empresa analisada pode ser considerado um caso típico dos descritos pela teoria tradicional.

Como constatada, a internacionalização seguiu o modelo de Uppsala. Foi, no entanto, observada uma fase adicional, denominada fase de interesse, que está além daquelas tradicionalmente descritas pelo modelo. A fase de

interesse consiste em uma etapa na qual o produto da empresa alcança os mercados internacionais, mas de forma involuntária a qualquer estratégia da empresa. Nesse sentido, a internacionalização é apenas o desdobramento de algumas ações que a empresa utilizou no mercado interno e que possibilitou o alcance de outros mercados. Ou seja, a empresa não tem nenhum controle sobre tal processo.

Corroborando o modelo de Uppsala, a estratégia de internacionalização foi incremental, crescente e iniciou por países com menor distância psíquica. Nota-se também que diversas modalidades de internacionalização coexistiam, a exemplo das exportações esporádicas, via representantes e por filial própria. Cabe aqui a ressalva de que estratégias econômicas foram adotadas durante a internacionalização. O exemplo mais claro foi o ingresso da empresa no mercado norte-americano por meio de uma filial própria, sem passar por etapas que exigissem menos comprometimento. Essa opção foi escolhida para evitar que representantes pudessem obter ganhos superiores aos da própria empresa. Isso caracteriza exatamente a abordagem dos custos de transação, na qual a empresa internaliza determinada atividade por conta da possibilidade de ações oportunistas de outros agentes.

Não foi constatada a inserção da empresa em redes. Como visto na literatura, a inserção em redes é atualmente um dos elementos que propiciam e facilitam a internacionalização dos negócios. A ausência da inserção em redes de empresas pode ser explicada por conta da própria fase de interesse, que constituiu um mecanismo involuntário de ingressar nos mercados externos.

Como observado, o envolvimento das unidades internas da empresa no processo de internacionalização foi desigual. Essa desigualdade esteve relacionada com o fato de que nem todas as unidades internas participaram da internacionalização e, daquelas que participaram, o envolvimento ocorreu em fases distintas.

Verificou-se também uma desigualdade da aprendizagem nas unidades inseridas na internacionalização. Além disso, foi verificado que a aprendizagem organizacional atingiu diferentes níveis dentro da unidade, por meio da alteração ou adaptação de rotinas e atividades já existentes,

pela constituição de novas rotinas e também pela alteração de várias normas relacionadas às rotinas e atividades. Tais alterações revelam as aprendizagens caracterizadas por *single-loop* e *double-loop*.

Por se tratar de um estudo de caso, os resultados não podem ser generalizados a todas as organizações que se internacionalizaram ou estão em processo de internacionalização. Mesmo assim, este estudo corrobora a ideia de que empresas ainda sem grande estrutura e sem domínio no mercado doméstico tendem a se internacionalizar de acordo com a teoria de Uppsala, pois comprometem pouco os seus recursos e minimizam os riscos inerentes a esse processo.

Para trabalhos futuros há a necessidade de utilizar outras abordagens a exemplo da teoria de redes, para melhor compreender tais ligações e inter-relações entre as unidades internas das empresas e suas filiais durante sua trajetória de internacionalização.

Referências

- AGNDAL, H.; CHETTY, S. The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, vol. 41, p. 1.449-1.474, 2007.
- ANDERSEN, O. On the internacionalization process of firms: a critical analysis. *Journal of International Business Studies*, vol. 24, n. 2, p. 209-233, 1993.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BILKEY, W. J.; TESAR, G. The Export Behaviour of Smaller-Sized Wisconsin Manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 9, n. 1, p. 33-46, 1977.
- BRANDI, U.; ELKJAE, B. Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011.
- BUCKLEY, P. J. The Uppsala model of internationalization: a comment. In: ANDERSON, U.; HOLM, U *Managing the Contemporary Multinational*. UK: Edward Elgar Publishing Limite, 2010.

- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *The future of the multinational enterprise*. London: MacMillan, 1976, p. 116, Vol. 34.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. Analyzing foreign market entry strategies. Extending the Internalization Approach. In: *Journal of International Business Studies*, vol. 29, p. 3, 1998.
- CAVUSGIL, S. On the internationalization process of firms. *European Research*, n. 8. 1980.
- CHILD, J. Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect. *Organization Studies*, vol. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.
- CORTEZIA, S. L. D. *Internacionalização e aprendizagem: um estudo sobre as micros e pequenas empresas da indústria do software do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil)*. São Leopoldo: Unisinos, 2007.
- COVIELLO, N. E. The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, vol. 37, n. 5, p. 713-731, 2006.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1963.
- DANIELS, J. D.; RADEBAUGH, L. H. *International business: environments and operations*. London: Prentice Hall International, 2001.
- DIBELLA, A. J.; NEVIS, E. C. *How organizations learn: An integrated strategy for building learning capability*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: OHLLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJJKMAN, P. M. (Eds.). *The International Allocation of Economic Activity*. London: Macmillan, 1977. p. 395-418.
- DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, vol. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- DUNNING, J. H. *The Globalization of Business*. London: Routledge, 1993.
- EGELHOFF, W. G. How the Parent HQ Adds Value to an MNC. *Management International Review*, vol. 50, p. 413-432, 2010.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- ELANGO, B.; PATTNAIK, C. Building capabilities for international operations through networks: A study of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, vol. 38, n. 4, p. 541-555, 2007.

ERIKSSON, K. et al. Effect of Variation in Knowledge Accumulation in the Internationalization Process. *International Studies of Management and Organization*, vol. 30, n. 1, p. 26-44, 2000.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

GHERARDI, S. Organizational Learning: The Sociology of Practice. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAN, S. H. et al. Causes of Bad Profit in Overseas Construction Projects. *Journal of construction engineering and management*, vol. 133, n. 12, p. 932-943, 2007.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, vol. 7, n. 1, p. 109-124, 2003.

HSU, C.; PEREIRA, A. Internationalization and performance: The moderating effects of organizational learning. *Omega*, vol. 36, n. 2, p. 188-205, 2008.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Interorganizational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organization*, vol. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. In: HOOD, N.; VAHLNE (Org.). *Strategies in Global Competition*. London: Wiley, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: A note on the Uppsala internationalization process model. *Management International Review*, vol. 46, n. 2, p. 1-14, 2006.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, vol. 40, n. 9, p. 1.411-1.431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM, P. The internationalization of the Firm – Four Swedish Case Studies. *The Journal of Management Studies*, vol. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.

JONES, M. V.; COVIELLO, N. E. Internationalization: conceptualism and entrepreneurial process of behavior in time. *Journal of International Business Studies*, vol. 36, n. 3, p. 284-303, 2005.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, n. 14, p. 319-340, 1988.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; Seifert, R. E. Ambiente, recursos e interpretação organizacional: um modelo para análise de estratégias de internacionalização. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2004, Atibaia. *Anais...* Atibaia, MG, n. 3, 2004.

MADHOK, A. Revisiting multinational firms' tolerance for joint ventures: a trust-based approach. *Journal of International Business Studies*, n. 37, p. 30-43, 2006.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T.; LYLES, M. A. Closing knowledge gaps in foreign markets. *Journal of international business studies*, vol. 39, n. 7, p. 1.097-1.113, 2008.

PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. 3. ed. Oxford; New York: Oxford University Press, 1995.

POZZOBON, D. M.; SCHIMIDT, C. M. Internacionalização sob a ótica das teorias econômicas: análise das abordagens praticadas pelos frigoríficos brasileiros. *Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. Rio Branco, AC, 46, 2008.

PRASHANTHAM, S. Toward a knowledge-based conceptualization of internationalization, *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 3, n. 1, p. 37-53, 2005.

PROBST, G. J. B.; BÜCHEL, B. S. *Organizational Learning*. UK: Prentice Hall, 1997.

REID, S. Firm Internationalization. Transaction Costs and Strategic Choice. *International marketing review*, vol. 1, n. 2, p. 45-56, 1983.

SCHWEIZER, R.; VAHLNE, J.; JOHANSON, J. Internationalization as an entrepreneurial process. *Journal of International Entrepreneurship*, vol. 8, n. 4, p. 343-370, 2010.

SENGE, P. The leader's new work: building the learning organization. *Sloan Management Review*, vol. 32, n. 1, p. 7-23, 1990.

Simon, H. A. *Administrative Behavior: a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Free Press, 1945.

SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. *Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME – NT 1.8*. Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.

TESCH, R. *Qualitative Research: Analysis Types & Software Tools*. Bristol, PA: Falmer Press, 1990.

- VAHLNE, J. E.; SCHWEIZER, R.; JOHANSON, J. Overcoming the Liability of Outsidership-The Challenge of HQ of the Global Firm. *Journal of International Management*, vol. 18, n. 3, p. 224-232, 2012.
- VERA, D.; CROSSAN, M.; APAYDIN, M. A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities and Absorptive Capacity. *Handbook of organizational learning and knowledge management*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2011.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatório de pesquisa em administração*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, n. 80, p. 190-207, 1966.
- VERSIANI, A. F. *O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: caso na indústria calçadista brasileira*. São Paulo: USP, 2006.
- VISAACK, T.; FRANCIONI, B. Serial nonlinear internationalization in practice: a case study. *International Business Review*, vol. 22, n. 6, p. 951-962, 2013.
- WELCH, C. L.; WELCH, L. S. Re-Internationalization: Exploration and Conceptualization. *International Business Review*, n. 18, p. 567-577, 2009.
- WILL, A. J. Organizational Learning during Internationalization: Acquiring Local Institutional Knowledge. *Working Paper*, 2009. Disponível em: <http://crgp.stanford.edu/publications/working_papers/Javernick-Will_Organizational_Learning_during_Internlztzn_WP0046.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2013.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. New York: Free Press. 1975.
- WORD TRADE ORGANIZATION. *International Trade Statistics*. 2012. Disponível em: <http://www.wto.org/english/res_e/statis_e/its2012_e/its2012_e.pdf>. Acesso em: 5 jan. 2013.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Trad. Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em: 1º/2/2013

Accite final em: 25/9/2013