

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

ANA LUIZA BROCK

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA**

Porto Alegre

2016

ANA LUIZA BROCK

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

Porto Alegre

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA**, de autoria de Ana Luiza Brock, estudante do curso de Comunicação Social – Relações Públicas, desenvolvida sob minha orientação.

Porto Alegre, 15 de junho de 2016.

Assinatura: _____

Nome completo do orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Karin Nunes

ANA LUIZA BROCK

**COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS NO PROCESSO
DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social – Relações Públicas.

Aprovada em: _____ de _____ de 2016.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^ª. Dr^ª. Ana Karin Nunes - UFRGS
Orientadora

Prof^ª. Dr^ª. Enói Dagô Liedke – UFRGS
Banca examinadora

Prof^ª. Dr^ª. Mônica Pieniz – UFRGS
Banca examinadora

Porto Alegre
2016

AGRADECIMENTOS

Dedico esse trabalho a minha mãe, Carlina Genoveva Brock, e ao meu pai, Luiz Carlos Brock (*in memoriam*), que sempre tiveram a educação como prioridade durante a minha formação e nunca pouparam esforços para que eu alcançasse as minhas próprias conquistas.

Agradeço as minhas irmãs, Ana Lilian Brock e Ana Gabriela Brock, por desejarem o meu bem incondicionalmente. Esse sentimento é recíproco. Sou grata, também, à tia Vera, que desde que eu tenho memórias desempenhou com louvor o papel de tia, mãe-auxiliar e amiga.

Agradeço ao meu namorado, João Paulo Ottolia Niederauer, que sempre me tranquilizou e incentivou a ir em frente. Da mesma forma, agradeço aos amigos que durante o desenvolvimento do estudo me dirigiram palavras de incentivo e comemoraram comigo o fechamento da pesquisa.

Um grande “obrigada” à professora Ana Karin Nunes, que tenho como um grande exemplo profissional. Sua orientação e auxílio foram definitivos para que esse trabalho se desenvolvesse da melhor forma possível.

Agradeço, por fim, a UFRGS, que me proporcionou a experiência de ser aluna, bolsista e intercambista. Além disso, demonstrou ser um espaço para debate e crescimento, fazendo com que eu encerre a minha graduação com aprendizados que levarei não só para a minha profissão como relações públicas, mas para a vida.

RESUMO

Este estudo tem como tema a internacionalização de empresas a partir da ótica da comunicação e de relações públicas internacionais. O objetivo geral é analisar as estratégias de internacionalização, comunicação e relações públicas internacionais da Tramontina na sua expansão global, de modo a verificar se a finalidade do processo tem características comerciais e/ou de relacionamento. A pesquisa é de vertente qualitativa. Como métodos foram utilizados a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Apresenta-se a discussão de temas como a nova economia mundial no contexto da globalização, organizações e internacionalização no cenário da globalização, práticas de relações públicas internacionais, comunicação e relacionamento nas estratégias de internacionalização. O caso analisado foi o da Tramontina, empresa originalmente gaúcha, porém com presença em mais de 120 países. Como técnica de coleta de dados foi utilizada a pesquisa documental, a partir da formação de um *corpus* de pesquisa com documentos relevantes ao estudo. Os principais resultados indicam que a internacionalização da Tramontina ocorre sem um planejamento estratégico de comunicação, pois seu foco está voltado a estratégias de marketing. O objetivo da internacionalização da empresa tem como base a expansão de mercados com foco em vendas. Visto isso, considera-se que práticas de relações públicas internacionais e comunicação existem, porém ainda de maneira incipiente e sem um planejamento alinhado. Considera-se que ações estratégicas de comunicação e relações públicas internacionais auxiliariam no processo de internacionalização de longo prazo, promovendo o estabelecimento de relacionamentos entre organização e seus públicos, o que é vital para a afirmação da organização em novas territorialidades.

Palavras-chave: Globalização. Internacionalização de empresas. Comunicação. Relações públicas internacionais.

ABSTRACT

The subject of this study is the internationalization of enterprises stemming from communication optics and international public relations. The overall objective is to analyze strategies of internationalization, communication and international public relations of the company Tramontina in its global expansion, so as to verify whether this process is motivated by commercial and/or business relation goals. The research has qualitative dimensions, with the chosen methods being bibliographic research and case studies. Topics such as the new global economy as well as organizations and internationalization in the framework of globalization are discussed, in addition to public relation procedures, communication and business relations in internationalization strategies. The case examined was that of the company Tramontina, originally from Rio Grande do Sul, yet present in over 120 countries. Data-gathering was accomplished by documental research, producing a research corpus from relevant documents to the study. The leading results indicate that the internationalization of the company in question occurs without strategical communication planning as its focus is based around marketing strategies. The goal of the company's internationalization is grounded on the expansion of markets emphasizing sales. With that in mind, we observe that international public relation practices are indeed present, albeit in a rudimentary fashion and without proper planning. Thus one may conclude that strategic actions of communication and international public relations have assisted in the process of long-term internationalization by promoting the establishment of relations between organization and public, which is of paramount importance for the former's assertion in new territories.

Key words: Globalization. Internationalization of companies. Communication. International public relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores Associados à Excelência Organizacional	27
Figura 2 – Tipologia e dimensões das organizações	30
Figura 3 – Estrutura de Divisão por Produto	34
Figura 4 – Estrutura de Divisão Geográfica	35
Figura 5 – Estrutura de Divisão Matricial	36
Figura 6 – Riscos da internacionalização de empresas.....	38
Figura 7 – Panorama político do Século XX.....	49
Figura 8 – Unidade da Tramontina no Texas (EUA)	61
Figura 9 – Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Ferramentas.....	64
Figura 10 – Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Talheres.....	65
Figura 11 – Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Inovação.....	65
Figura 12 – Texto “Diversidade é a nossa alma”	69
Figura 13 – Imagem do documento <i>Fazendo Bonito no Exterior</i> – CD e ERVs	71
Figura 14 – Captura de tela do site da Tramontina – Brasil	78
Figura 15 – Captura de tela do site da Tramontina – Cingapura.....	79
Figura 16 – Captura de tela do site da Tramontina – Alemanha	80
Figura 17 – Captura de tela do site da Tramontina – Austrália.....	81
Figura 18 – Captura de tela do site da Tramontina – Estados Unidos.....	82
Figura 19 – Captura de tela do site da Tramontina – Chile.....	82
Figura 20 – Participação em Feiras Internacionais – Agenda de 2016	84
Figura 21 – Site da feira “ <i>International Home + Housewares Show</i> ”, em Chicago (EUA).....	86
Figura 22 – Estrutura da Tramontina no exterior (1).....	89
Figura 23 – Estrutura da Tramontina no exterior (2).....	89
Figura 24 – Pesquisa “Países com alta hostilidade envolvendo religião”	93

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Levantamento dos sites internacionais da Tramontina.....	77
Quadro 2 – Levantamento da participação em feiras internacionais em 2016.....	85
Quadro 3 – Presença internacional da Tramontina.....	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Nível de desenvolvimento econômico das unidades internacionais.....	91
Gráfico 2 – Unidades internacionais: regimes/ideologias políticas.....	92
Gráfico 3 – Atuação da Tramontina nos países com maior hostilidade religiosa do mundo....	94

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1 A NOVA ECONOMIA MUNDIAL NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO.....	16
2.2 ORGANIZAÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO.....	21
3 INTERNACIONALIZAÇÃO: FOCO NA EMPRESA COMPETITIVA.....	25
3.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	26
3.1.1 Excelência organizacional para o novo ecossistema.....	27
3.1.2 Alianças estratégicas internacionais	29
3.1.3 Estágios de desenvolvimento internacional: tipologias e dimensões	30
3.1.4 Equipes de trabalho globais	31
3.1.5 Estruturas para operações globais.....	33
3.1.6 Riscos da internacionalização.....	36
4 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS.....	40
4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS: CONSIDERAÇÕES E PRÁTICAS	41
4.2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	44
4.3 PRINCÍPIOS GENÉRICOS E APLICAÇÕES ESPECÍFICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS	46

5 O CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA	52
5.1 METODOLOGIA.....	53
5.2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA	58
5.2.1 História	59
5.2.2 Norteadores estratégicos e posicionamento.....	62
5.2.3 Reconhecimentos.....	64
5.3 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA	67
5.3.1 Posicionamento.....	67
5.3.2 Estratégia de internacionalização	70
5.4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO DA TRAMONTINA	76
5.5 A PRESENÇA DE RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS	88
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	96
REFERÊNCIAS.....	100
ANEXO I – Documento “Fazendo Bonito no Exterior”	104
APÊNDICE I – Questionário estruturado I.....	106
APÊNDICE II – Questionário estruturado II.....	107

1 INTRODUÇÃO

Com base nas modificações de ordem econômica, política, cultural e social sofridas pelo mundo junto ao aparecimento de novas tecnologias de informação, foi estabelecida uma época caracterizada principalmente pela existência de uma economia global em concomitância com o aceleramento do fenômeno da globalização. Mais do que isso, foi detectado o aumento do número de empresas que se internacionalizam, uma decorrência natural do alargamento das trocas planetárias.

Entendendo que a migração para a realidade de um outro país deve ocorrer de forma planejada para desdobrar-se de forma mais assertiva, julgou-se interessante entender as estratégias de internacionalização de organizações. Ademais, afunilou-se esse aspecto a fim de evidenciar entrecruzamentos com estratégias pertinentes à comunicação e práticas de relações públicas também em ambientes externos, entendendo o papel dessas áreas na promoção e estabelecimento de relacionamentos.

Logo, a partir da observação de caso da Tramontina, organização originalmente gaúcha que marca presença em aproximadamente 120 países, julgou-se pertinente evidenciar características que revelem tópicos relevantes no decorrer do movimento da internacionalização. A partir do exposto, o estudo originou-se do seguinte problema de pesquisa: quais estratégias de internacionalização, envolvendo comunicação e relações públicas internacionais, são usadas pela Tramontina na sua adaptação em solos estrangeiros?

Este estudo tem como objetivo geral analisar as estratégias de internacionalização, comunicação e relações públicas internacionais da Tramontina na sua expansão global, de modo a verificar se o processo tem características comerciais e/ou de relacionamento. Como objetivos específicos, têm-se ainda:

- a) identificar as estratégias de internacionalização utilizadas pela Tramontina nos diferentes continentes onde atua;
- b) verificar a existência de ações e/ou estratégias de comunicação e de relações públicas internacionais da Tramontina, frente às estratégias globais da empresa;
- c) avaliar as características do movimento de internacionalização da Tramontina, considerando aspectos comerciais e de relacionamento.

Os objetivos são relevantes para discutir e analisar o campo da Comunicação e de Relações Públicas inseridos em um contexto atual e que demonstra uma tendência: a de expansão de organizações para outras territorialidades. Entende-se que estudos pertinentes ao campo de Relações Internacionais, que tratam sobre a internacionalização de organizações, existem em uma demanda significativa. No entanto, a partir de um olhar mais direcionado procura-se entender qual a relevância da Comunicação e das Relações Públicas inseridas nesse cenário, evidenciando assim práticas de relações públicas internacionais. Estratégias pertinentes a esses campos são geradoras de relacionamentos, característica essencial para a sobrevivência de organizações que buscam sinergia com diferentes públicos. Logo, a delimitação do tema aqui proposto procura contribuir para o preenchimento de uma lacuna quanto ao exercício de relações públicas internacionais no Brasil, além de colocar uma lupa sobre um aspecto específico e bastante relevante do processo de internacionalização de empresas. Desse modo, justifica-se a escolha pelo tema da pesquisa.

Este estudo caracteriza-se como de abordagem qualitativa. Os métodos selecionados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A coleta de dados, por sua vez, foi realizada a partir de análise documental. Como técnica de análise dos dados, foi selecionada a análise de conteúdo.

O estudo está estruturado em cinco capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo, por sua vez, rememora importantes acontecimentos sociais e econômicos que introduziram o processo de abertura comercial que surgiu com a nova economia mundial. Os principais tópicos observados são a nova economia mundial, a globalização e o processo de internacionalização das organizações. O principal autor utilizado nesse capítulo é Castells (2006). No entanto, a fim de evidenciar diferentes pontos de vista quanto ao processo de globalização, já que esse é um fenômeno que divide opiniões, foram consideradas também as abordagens de Bauman (1999) e Lipovsky e Serroy (2011). Outros autores utilizados foram Chiavenato (2004), Lévy (1993), Daft (2002), Hall (1984), Fleury et al. (2008), Cavusil, Knight e Riesenberger (2010), Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008) e Ferrari (2008).

O terceiro capítulo centra-se na internacionalização de empresas com foco competitivo. Apresenta as principais condutas levadas em consideração pelo segundo setor no processo de internacionalização. Esse afunilamento é julgado necessário tendo em vista o fato de que o objeto de estudo é uma empresa privada com fins lucrativos, a Tramontina. Os principais autores utilizados nesse capítulo são Daft (2002), Cavusil, Knight e Riesenberger (2010), Ferrari (2008) e Castells (2006). Também são expostas relevantes considerações citadas por Robbins (2008), Hall (2006) e Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008).

O quarto capítulo identifica aspectos da atividade de relações públicas em relação ao macroambiente internacional, trazendo, assim, a denominação de relações públicas internacionais. Apresenta caminhos e particularidades da atuação profissional no decorrer da internacionalização de empresas. Ainda, traz considerações a respeito da importância da comunicação e do relacionamento nesse cenário como estratégias balizadoras do estabelecimento de práticas de relações públicas internacionais. Os autores principais desse capítulo são Andrade (1994), Silva (2004), Ferrari (2008), Simões (1995), Lattimore et al. (2008) e Sriramesh e Vercic (2009).

Por fim, o quinto capítulo analisa o caso da internacionalização da Tramontina. Nele, é explicada a motivação que levou a organização a ser escolhida para o estudo de caso e a metodologia da análise antes de adentrar, de fato, na observação descritiva e crítica. Na análise, foi considerada a história da organização, seus norteadores estratégicos, posicionamento e reconhecimentos a fim de propiciar ao leitor um conhecimento mais aprofundado da Tramontina, evidenciando alguns aspectos de sua globalização e internacionalização. Após, foi verificada a existência de um posicionamento global e das estratégias de internacionalização da empresa. Na sequência, observou-se a existência de estratégias de comunicação, relacionamento e presença de ações de relações públicas internacionais.

Por fim, são apresentadas as considerações finais, como um apanhado geral das inferências feitas no decorrer da análise e demais aspectos relevantes suscitados durante a elaboração do estudo.

2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Nos últimos três séculos, o planeta afastou-se de uma época concentrada no físico, no regional e nas relações pessoais para adentrar um tempo em que os pontos mais extremos do globo, salvo algumas exceções, se interligam a partir de redes de comunicação invisíveis propiciadas pelo desenvolvimento de novas tecnologias. Nesse contexto, surgem discussões sobre a globalização, fenômeno econômico, político, social e cultural que consiste na articulação da indústria em escala mundial.

Esse capítulo rememora os principais acontecimentos sociais e econômicos que introduziram o processo de abertura comercial que surgiu com a nova economia mundial. Dessa forma, acompanha-se a ascensão da Revolução Industrial e, menos de um século depois, a Revolução Tecnológica, que apresenta para a população planetária as potencialidades da cibernética.

Com a verdade incontestável de um mundo interligado, os desdobramentos da globalização são objetos de estudo que dividem opiniões. Autores como Lipovetsky e Serroy (2011) e Bauman (1999), pertencentes a correntes críticas, formulam teorias com tons apocalípticos, pois acreditam no agravamento de disparidades sociais, no distanciamento entre os indivíduos e em um mercado competitivo que padroniza e seduz o consumidor levando-o ao gasto supérfluo.

Lipovetsky e Serroy (2011) trazem como característica da globalização a sobreposição da cultura ocidental sobre as outras culturas, principalmente no que diz respeito à cultura norte-americana. Eles identificam a propagação de padrões de consumo, o que causa um novo mal-estar social ao gerar desorientação entre os indivíduos outrora ligados a hábitos pertencentes a um contexto social delimitado regionalmente.

Da mesma forma, Bauman (1999) se posiciona como crítico ao sistema. O sociólogo reprova o papel do consumidor que, bombardeado por ofertas, é seduzido pela ilusão de uma concorrência maior, mas que camufla a opção de que é possível, também, escolher nada. Debilidades das corporações são apontadas, pois os vínculos são fragilizados por um isolamento hierárquico proposital, o que causa um agravamento das disparidades sociais inerentes ao novo modelo global.

Diante da variedade de teorias que surgiram junto com o movimento, esse estudo utiliza como base teórica as ideias propostas por Castells (2006). Julga-se que a análise do autor oferece o aporte teórico necessário para o desenvolvimento do estudo, além de permitir

um olhar mais amplo sobre a sociedade em rede e as relações que se estabelecem a partir desse contexto, as quais determinam os processos de internacionalização das organizações.

A internacionalização é percebida como causa e consequência do mundo globalizado e a sua compreensão é importante para entendimento e análise do comportamento das organizações inseridas nesse contexto. Logo, neste capítulo, os tópicos principais observados são a *nova economia mundial*, a *globalização* e o *processo de internacionalização das organizações*.

2.1 A NOVA ECONOMIA MUNDIAL NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO

A nova economia mundial é resultado de uma sucessão de eventos somados a disrupção de antigos padrões de vida e trabalho. Dessa forma, a descontinuidade histórica que levou à nova economia deve-se, principalmente, à quebra de paradigmas estabelecidos durante a Revolução Industrial no Século XVIII com a sobreposição da Revolução Tecnológica do Século XX. Esses acontecimentos embasam historicamente as mudanças sofridas pelo mundo, oferecendo um sentido cronológico à transgressão da modernidade para o contemporâneo.

A principal característica da Revolução Industrial, surgida na Inglaterra, foi a substituição do trabalho artesanal pelo emprego assalariado e pelo uso de máquinas no sistema fabril. Originada com a invenção da máquina a vapor por James Watt (1796-1819), “sua aplicação à produção levou a uma nova concepção de trabalho com transformações na ordem econômica, política e social, maiores que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior em um lapso de um século” (CHIAVENATO, 2004, p. 26). Deixou como herança o barateamento de matérias-primas, como a substituição do ferro pelo aço; o aceleração dos transportes e das comunicações; e o descobrimento de novas fontes alternativas de energia. Seus desdobramentos são visualizados nas atuais configurações do mundo com a urbanização do espaço coletivo, que “criou necessidades de habitação, alimentação, roupa, luz e aquecimento e o crescimento de empresas focadas no consumo” (CHIAVENATO, 2004, p. 29), o que alavancou o capitalismo e influenciou o processo de globalização.

Já a Revolução Tecnológica, conforme explica Lévy (1993), surgiu como um projeto pessoal dos membros mais ativos do Vale do Silício¹, cujo objetivo era revolucionar a sociedade a partir da instituição de novas bases para a informática. O Vale do Silício era “um

¹O Vale do Silício, localizado na Califórnia, Estados Unidos, é uma região na qual está situado um conjunto de empresas implantadas a partir da década de 1950 com o objetivo de gerar inovações científicas.

caldo ativo onde instituições científicas e universitárias, indústrias eletrônicas, todos os tipos de movimentos *hippies* e de contestação faziam confluir ideias, paixões e objetos” (LÉVY, 1993, p. 43). O local agrupava renomadas universidades, um polo industrial com nomes como NASA, Hewlett-Packward e Intel, além de jovens ansiosos para desvendar as possibilidades da eletrônica. Tinha como ideologia a vontade de fazer um aparato de uso comum e acessível, que resultou no primeiro protótipo do computador doméstico.

Ambas as revoluções tem seus méritos, pois “foram capazes de difundirem-se por todo o sistema econômico e permear o tecido social” (CASTELLS, 2006, p. 75). O que as difere é a transição de um trabalho concentrado na máquina e no corpo para um mercado preocupado, igualmente, com a expansão da mente humana. Nesse sentido, “a tecnologia está rapidamente substituindo o trabalho manual e a habilidade para criar e aproveitar o conhecimento está se tornando cada vez mais importante que o controle dos bens de capital” (DAFT, 2002, p. 445). Todas essas mudanças culminam no que conhecemos como a nova economia mundial. O novo sistema econômico, definido por Castells (2006) como *capitalismo informacional*, é um sistema em que a transformação organizacional tem enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade.

A nova economia mundial apresenta três principais aspectos: está inserida em um espaço informacional, é global e em rede. Castells (2006) explica o significado de cada um dos pilares da nova economia para identificar suas características fundamentais, suas diferenças e enfatizar as suas interligações:

É *informacional* porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nessa economia [...] dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É *global* porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação e tecnologias de mercado) estão organizados em escala global [...]. É em rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência é feita em uma rede global de interações entre redes empresariais. (CASTELLS, 2006, p. 119)

Em uma explicação mais simplificada, a nova economia surge junto com tecnologias mais poderosas, que contam com alto potencial de propagação de informações. São essas tecnologias que fornecem a base material indispensável para a criação do novo modelo econômico, que é *informacional*. As outras características fundamentais se hibridizam ao passo em que as *redes* desenham o fluxo das informações (que se desenvolve de forma constante, a toda hora, minuto ou segundo), enquanto o fato de ser *global* expande o campo em que essas trocas acontecem, e que desconhece barreiras.

Ainda, quando se fala sobre uma economia baseada em funções e processos organizados em torno de redes, nota-se que essa nova morfologia dos fluxos de informação e comunicação modifica substancialmente os processos de produção de bens de consumo, de experiência, de poder e de cultura. Dessa forma, constata-se que “o poder dos fluxos é mais importante que os fluxos de poder” (CASTELLS, 2006, p. 565). Ainda, conseqüente à definição de redes, tem-se a afirmação de que as relações se estabelecem a partir de circuitos interconectados por nós. Os nós, por sua vez:

São mercados de bolsas de valores e suas centrais de serviços auxiliares avançados na rede dos fluxos financeiros globais. São conselhos nacionais de ministros e comissários europeus da rede política que governa a União Europeia. São campos de coca e de papoula, laboratórios clandestinos, pistas de aterrissagem secretas, gangues de rua e instituições financeiras para lavagem de dinheiro na rede de tráfico de drogas que invade as economias, sociedades e Estados do mundo inteiro. São sistemas de televisão, estúdios de entretenimento, meios de computação gráfica, equipes para cobertura jornalística e equipamentos móveis gerando, transmitindo e recebendo sinais na rede global da nova mídia no âmago da expressão cultural e da opinião pública, na era da informação. (CASTELLS, 2006, p. 566).

O pensamento acima exemplifica o enredamento em que o capitalismo tecnológico se desenvolve, assim como os desvios que ele sofre. Contudo, apesar da complexidade dos processos, a economia global tem a capacidade de funcionar como uma unidade em tempo real em escala planetária, proporcionando a experiência de uma população mundial amplamente conectada e em constante mutação. Logo, sabe-se que “nenhuma empresa está isolada da influência global” (DAFT, 2002, p. 445) e a compreensão desse ecossistema mundial é imprescindível à sobrevivência das organizações.

O conceito de globalização, intrínseco à nova economia, tem o poder de conectar o mundo estabelecendo dependências recíprocas ou, ainda, como “a extensão de uma organização para ambientes gradativamente mais amplos” (CHIAVENATO, 2004, p. 491). Desse modo, conceituar a globalização parece uma tarefa bastante simplória, resolvida em algumas poucas linhas. Porém, as conseqüências desse modelo e a forma que ele alterou a vida da humanidade são discutidas em toda a sua complexidade, tensionando e dividindo opiniões.

Sob a ótica de Castells (2006), a globalização é um processo natural à nova economia. Ele afirma que o modelo expande oportunidades de trabalho, enfrentando um argumento constantemente levantado pelos críticos ao sistema. Segundo ele: “Na verdade, contradizendo profecias apocalípticas de análises simplistas, há mais empregos e uma proporção maior de pessoas com idade para o trabalho empregadas que em qualquer outra época da história”

(CASTELLS, 2006, p. 570). Ainda, afirma que as relações de trabalho não estão mais sensíveis (pois do ponto de vista prático há muito trabalho no capitalismo informacional global) e, deve-se levar em consideração que o modelo foi propulsor, também, da incorporação de mulheres em cargos assalariados em todas as sociedades industrializadas.

Complementar a afirmação anterior, o autor concorda que a criação de novas tecnologias da informação extinguiram alguns postos de trabalho, mas destaca que isso não resultará em um desemprego em massa em um futuro previsível.

No entanto, antes de analisar as características e formular suas conclusões sobre o sistema global, Castells (2006) rememora um movimento anterior ao da liberação do comércio entre diferentes países e que é fundamental para o entendimento do desenvolvimento histórico da globalização: o da tentativa de uma regionalização do mundo a partir da criação de blocos econômicos. Entre as décadas de 1980 e 1990, países pertencentes a uma mesma regionalidade fecharam acordos a fim de facilitar as transações comerciais regionais e fronteiriças. Desse modo, surgiram blocos como a União Europeia (UE), o Tratado de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA), a Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC) e o Mercosul.

Alguns blocos econômicos fracassaram, outros evoluíram. O fato é que as negociações não se estendiam apenas de forma interna entre os países pertencentes aos blocos, mas também na ligação existente entre um bloco e outro, que nada mais eram que ligações entre empresas pertencentes a países diferentes. Dois fluxos de transações se estabeleceram. Paralelo a isso e devido a pressões institucionais, a abertura do comércio global foi impulsionada com a fundação da Organização Mundial do Comércio (OMC) que servia “como cão guarda da ordem comercial liberal e mediadora dos litígios comerciais entre parceiros comerciais” (CASTELLS, 2006, p. 155). O resultado do enfraquecimento dos blocos em prol de uma regulamentação global dissolveu a estrutura regionalizada de comércio mundial e reforçou, ainda mais, a proposta do capitalismo globalizado.

Logo, quando se cita um sistema capitalista global, não raro pensa-se em trocas entre países. Todavia, o autor ressalta que as unidades impulsionadoras dessa economia não são apenas os países, mas majoritariamente as empresas (ou redes de empresas) que atuam multilateralmente nessas nações. Cabe aos líderes de Estado cumprir as suas funções como reguladores entre as disputas de interesse do poder público e do privado, principalmente na restrição e na formação do livre comércio, adaptando a economia de maneira mais assertiva ao que é conveniente e vantajoso para a nação.

Castells (2006) atenta que o contexto que define as empresas como unidades impulsionadoras da economia global vêm consignado a escoamentos drásticos no que diz respeito ao campo mercadológico, exigindo que as organizações revejam seus processos e provoquem mudanças substanciais para acompanhar as tendências, mantendo-se, assim, produtivas, competitivas e eficientes.

A nova economia é “global e planetária” (CHIAVENATO, 2004, p. 453). Robbins (2008) endossa a afirmação de que as organizações não se limitam mais às fronteiras dos países, citando alguns exemplos empíricos do capitalismo globalizado:

A rede Burger King pertence a uma rede inglesa, e a rede Mc Donald's vende seus hambúrgueres em Moscou. A Exxon, tida como uma empresa norte-americana, tem 75% de suas receitas provenientes de vendas fora dos Estados Unidos. Os novos funcionários da fábrica de telefone Nokia, em suas instalações na Finlândia, vêm sendo recrutados na China, na Índia e em outros países em desenvolvimento. No centro de pesquisas da empresa em Helsinki, os funcionários estrangeiros já são em maior número que os finlandeses. As principais indústrias automobilísticas produzem seus veículos em outros países. Por exemplo, a Honda produz seus carros em Ohio, Estados Unidos; a Ford, no Brasil; a Mercedes e a BMW na África do Sul. (ROBBINS, 2008, p. 6).

Os mercados globais são ecléticos na forma que se relacionam e “mesmo as empresas que ainda não estão organizadas internacionalmente sentem cada vez mais vontade de operar em redes globais” (STEELE *apud* FENSTERSEIFER, 2000, p. 2). A globalização é oxigenada com o intercâmbio de culturas, processos, produtos e serviços ao redor do mundo e, nesse cenário, o corporativismo busca seu protagonismo na nova economia global estabelecendo um objetivo: o de comercializar onde for possível, independente do porte da empresa.

Alguns atrativos convidam as organizações a participarem do ecossistema global: “a penetração em mercados fechados, o desenvolvimento de alianças estratégicas e a busca de fatores de produção de mais baixo custo são algumas das motivações” (FENSTERSEIFER, 2000, p. 2). Além disso, é evidente que as organizações ao redor do mundo não estão isoladas da competição estrangeira, pois “os produtos que compramos hoje, como um computador IBM ou utilidade doméstica da Black & Decker, podem incluir componentes de uma dezena de países” (DAFT, 2002, p. 445). Dessa forma, globalização traz consigo um vasto leque de oportunidades às empresas que não dispensem um olhar panorâmico ao seu entorno e saibam se adaptar a essa nova realidade.

2.2 ORGANIZAÇÕES E INTERNACIONALIZAÇÃO NO CENÁRIO DA GLOBALIZAÇÃO

Delimitar o conceito de organizações é uma etapa importante quando se fala sobre o processo de internacionalização de organizações em um cenário globalizado. Sabe-se que as organizações são percebidas em estruturas diversas (uma igreja, um hospital, um sindicato ou uma empresa de maquinários agrícolas), mas que possuem características em comum, como os seus fatores constituintes. Desse modo, “**organizações** são (1) entidades sociais que (2) são dirigidas por metas, (3) são desenhadas como sistemas de atividades deliberadamente estruturados e coordenados e (4) são ligadas ao ambiente externo” (DAFT, 2002, p. 11). Ainda, à luz de Hall (1984), é possível definir organizações como:

Uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL *apud* MILANI; MOSQUIN; MICHEL, 2008, p. 3).

A afirmação de Hall (1984) pressupõe que as organizações são identificáveis por terem aspectos reconhecíveis. Sua conceituação deixa brechas para interpretações ao optar por utilizar palavras como “relativamente” e “usualmente”. As organizações inseridas no mundo globalizado estão em constante mutação e uma de suas principais características é a flexibilidade. Soma-se a isso o fato de que as organizações são constituídas por peças-chaves também em constante mutação, as pessoas.

Daft (2002) concorda com o protagonismo dos indivíduos ao afirmar que a importância da organização não está em sua materialidade, já que, para ele, as organizações são compostas principalmente por pessoas e relacionamentos. Assim, é necessária a consciência de que da mesma forma que as organizações modificam a vida das pessoas, elas não seriam nada sem a coletividade de indivíduos que as constituem.

As organizações, conforme definidas acima, são recentes na história da humanidade, e “até o final do século XIX, existiam poucas organizações de algum porte ou importância – nenhum sindicato ou organizações comerciais, poucas grandes empresas, organizações sem fins lucrativos ou ministérios governamentais” (DAFT, 2002, p. 11). As Revoluções Industrial e Tecnológica, que incentivaram a criação de grandes organizações, transformaram toda a

sociedade e, pouco a pouco, as organizações conquistaram uma centralidade na vida das pessoas.

Nesse processo de evidencialização das organizações, a internacionalização e a globalização se estabelecem em uma espécie de mutualismo, que conforme o significado biológico, é estabelecido na associação entre dois organismos vivos na qual ambos são beneficiados. É possível afirmar isso, pois o processo de internacionalização acontece de forma circular ao de globalização, existindo uma interdependência. Em outras palavras, a internacionalização aparece como percussora e, ao mesmo tempo, sucessora da globalização.

Essa conclusão é possível, pois antes da Revolução Tecnológica já existiam processos de transações e trocas comerciais entre diferentes países. No entanto, Castells (2006) fala sobre o processo de internacionalização após contextualizar a nova economia, já que o processo de globalização é considerado acelerador da internacionalização conforme reconhecida atualmente.

É possível afirmar que a internacionalização é causa da globalização ao ser uma iniciativa propulsora dos fluxos globais, tornando mais sólido e visível o processo da expansão comercial e sendo identificada, mesmo de forma tímida, antes do surgimento da nova economia mundial. Também é consequência da globalização, ao ser observada como um processo impulsionado pelas tecnologias, redes e interligações mundiais pertencentes à nova economia que facilitaram um movimento global de interconexão planetária e, inegavelmente, estimularam o crescimento da internacionalização.

Após abordar as divergências e as aproximações entre globalização e internacionalização, a delimitação do processo se torna essencial para o entendimento da reviravolta industrial identificada nas últimas décadas. Fleury et al. (2008) definem a internacionalização como um estágio avançado no processo de industrialização de qualquer país. Complementar a isso, pode-se dizer que a internacionalização é a expansão da atuação de uma organização para novas realidades, já que “os negócios internacionais referem-se ao desempenho de atividade de comércio e investimento por empresas, através de fronteiras entre países” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3).

Em poucas palavras, é o movimento que apropria o termo “transnacional” à nova economia, ao detectar o crescimento de empresas com essa característica. Ainda, é importante ressaltar que seguir uma estratégia internacional “é uma opção especialmente atraente para firmas que competem em mercados domésticos e que têm limitadas oportunidades de crescimento” (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008, p. 14).

Dessa forma, os autores delimitam o conceito, exploram as motivações que levam uma empresa a pensar em uma atuação internacional e mapeiam o principal objetivo do processo de internacionalização: o desbravamento não só de novos territórios, mas das oportunidades presentes nas diversas localidades ainda inexploradas. Tornam-se mais-valias as “trocas de ativos físicos e intelectuais, como bens, serviços, capitais, tecnologia e *know-how*” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3). Evidencia-se que os intercâmbios se tornam peças-chaves da internacionalização e elevam a integração econômica e a interdependência entre países.

Alguns dados importantes trazidos por Cavusil, Knight e Riesenberger (2010) ressaltam que, atualmente, as empresa internacionais que comercializam produtos (vestuário, computadores e carros), ou seja, bens tangíveis, representam três quartos da fatia do mercado mundial, sendo um quarto do comércio restante focado em serviços, também denominados como bens intangíveis (bancos, transportes, engenharia, *design*, publicidade e varejo). No entanto, vale ressaltar que o mercado de serviços vem crescendo em ritmo mais acelerado que o de bens e torna-se uma tendência para o futuro.

Outro dado importante citado é o crescimento dos lucros obtidos a partir da internacionalização de empresas, e que evidenciam um rápido desenvolvimento do processo. No início da Revolução Tecnológica, em 1960, o comércio internacional foi modesto – com rendimento de 100 bilhões de dólares ao ano. Em 2010, observou-se um lucro de 10 trilhões de dólares anuais, número que impressiona com seu rápido aumento e demonstra uma significativa parcela da economia mundial.

Vale ressaltar que a internacionalização de empresas em países latino-americanos, em especial da Argentina, Brasil, Chile e México, aconteceram tardiamente, o que os classifica como *late movers*². Segundo Ferrari (2008), esses países foram prejudicados por sua condição de emergentes, pelas crises políticas e pelas ditaduras militares. Além disso, “uma das hipóteses para a não internacionalização é a existência de um grande mercado doméstico, em particular se seu grau de fechamento à competição internacional for elevado” (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007 *apud* FERRARI; 2008). Dessa forma, as nações latino-americanas, respaldadas pela crença em um mercado doméstico forte – enquanto, na verdade, se erguia paralelamente um ambiente competitivo em escala global – além do sistema político

²Termo trazido por A. Fleury e M.A. Fleury (2007) e citado por Ferrari (2008). O países conhecidos como “entrantes tardios” assim são classificados por sua condição de países emergentes e com sistemas econômico e político vulneráveis, o que acarreta na internacionalização tardia de suas empresas domésticas.

que retardou o avanço da internacionalização corporativa, iniciaram seu processo de internacionalização em meados da década de 1990.

Mais que uma realidade, a internacionalização representa oportunidades mais vastas de atuação e aprimoramento de processos corporativos, tornando as organizações mais competitivas e pró-ativas no que diz respeito aos avanços mercadológicos. Dentre os benefícios da internacionalização citados por Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008) está a ampliação dos ciclos de vidas de produtos e o incentivo à inovação para produzir retornos acima da média. Os desdobramentos da internacionalização são notados no momento em que em empresas se “organizam, abastecem, fabricam, comercializam e conduzem outras atividades de valor agregado em escala internacional” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010, p. 3). E, evidenciando as proporções que a internacionalização de empresas obtém atualmente, entende-se a necessidade de as organizações contemporâneas conhecerem o ambiente competitivo em que estão inseridas, pois a grande maioria delas será impactada (mesmo que minimamente) pela força dos fluxos globais.

3 INTERNACIONALIZAÇÃO: FOCO NA EMPRESA COMPETITIVA

A internacionalização acontece a partir da presença de uma organização fora de seu país de origem. Nesse contexto, uma gama de processos está entrelaçada nessa simples afirmação a fim de garantir que a expansão de uma organização seja realizada de maneira assertiva. O mundo mudou, as áreas geográficas se reconectaram a partir das redes globais e as empresas buscaram novas estratégias para tornarem-se excelentes independente de sua territorialidade.

As organizações são amplamente conceituadas, mas de forma genérica pode-se resumir que a sua composição tem relação com as pessoas que a formam, com os objetivos que almeja e com a estrutura que delimita para alcançá-los. As pessoas, nesse contexto, são essenciais e atuam como agentes de mudanças operacionais e substanciais. Já a estrutura da organização tem relação íntima com o alcance dos objetivos organizacionais: é a partir das divisões de tarefas e operações que é possível entender a razão de ser da organização.

Esse estudo, após conceituar o que são organizações e seguir adiante para explicar o processo de internacionalização, apresenta as principais condutas utilizadas pelas empresas do segundo setor no ambiente competitivo. Esse afinamento é necessário tendo em vista o fato de que o objeto desse estudo é uma empresa privada com fins lucrativos.

Autores com diferentes enfoques são usados no decorrer deste capítulo, a fim de explicar o processo de internacionalização de empresas. São eles Daft (2002) e Cavusil, Knight e Riesenberg (2010), representantes do campo da Administração e Relações Internacionais, respectivamente, e que trazem uma explicação mais descritiva e mostram as etapas e procedimentos comumente adotados no processo de internacionalização.

Em contrapartida, cita-se também Castells (2006) que, a partir de um olhar sociológico, comenta o processo de forma mais ampla, cruzando-o com as principais mudanças sociais observadas nas últimas décadas, o que culminou na *sociedade em rede*. É interessante notar que as características da internacionalização se desdobram no cenário delineado pelo autor, que demonstra uma organização social que se desprende de antigos paradigmas e, principalmente, se interconecta globalmente.

Dessa forma, a consignação de diferentes olhares acerca do processo faz com que o estudo traga considerações mais sistêmicas sobre a internacionalização de empresas, observando as principais características constituintes e constituídas pelo processo, além de analisar como elas contribuem para a construção da nova economia global.

3.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Com a nova economia e a internacionalização de empresas, é inegável que “a própria empresa mudou seu modelo organizacional para as condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica” (CASTELLS, 2006, p. 221). Segundo Cavusil, Knight e Riesenber (2010) as empresas se internacionalizam por uma série de motivos: alguns estratégicos, outros reativos. Dentre os estratégicos, cita-se o exemplo do aproveitamento de oportunidades do mercado estrangeiro ou captação de novos conhecimentos. Quanto aos motivos reativos, pode-se mencionar a necessidade de atender um cliente que expandiu sua atuação para outros países.

O fato é que a internacionalização de empresas serve para diversos fins e trata-se de uma adaptação natural às necessidades ocasionadas pela nova economia global. Dessa forma, torna-se importante conhecer os desdobramentos dos diferentes modos de internacionalizar-se para seguir uma estratégia mais coerente com as necessidades específicas de cada organização.

É possível visualizar, a partir da descrição das principais características das empresas internacionais, condutas que levam à conquista do cenário ideal, ou o mais próximo possível disso. Dessa forma, a excelência organizacional é entendida como um dos principais fatores a serem cuidados, já que é a partir da boa governança que se tem uma gestão eficaz, normalmente a longo prazo e com foco na lucratividade. As alianças estratégicas, por sua vez, são bastante citadas nos estudos sobre internacionalização e caracterizam-se como parcerias que tem como principal finalidade a pesquisa e o desenvolvimento de tecnologias relacionadas à cadeia produtiva. Ainda, há a existência de estágios de internacionalização, capazes de classificar aspectos próprios de uma organização conforme o seu nível de expansão territorial.

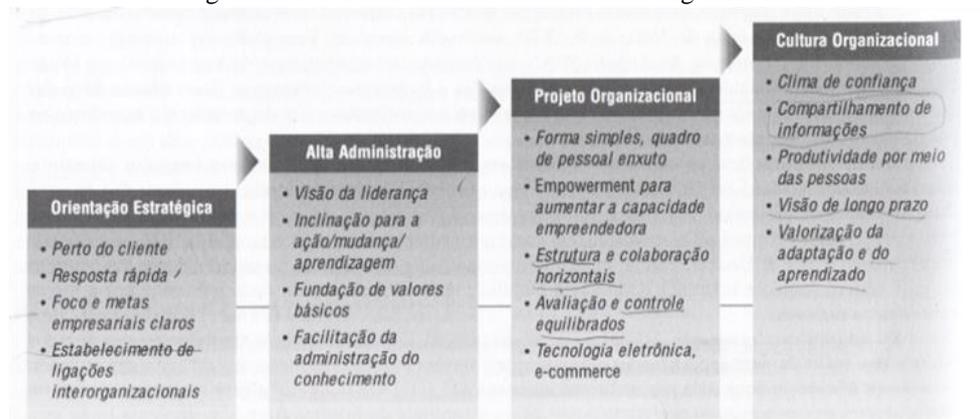
As equipes globais, também citadas, são times construídos a fim de trabalhar em operações específicas e com alto grau de envolvimento com o local cuja operação se destina, sendo normalmente formada por nativos. No entanto, chama-se a atenção nesse tópico para a existência de equipes de trabalhos multiculturais que, não raras, refletem a respeito de diferentes contextos e valores. Já as estruturas para operações globais funcionam a partir da delimitação de uma estratégia global ou mult-doméstica, que delimitam as prioridades de produção e comunicação dos bens produzidos, o que incide sobre a departamentalização e as principais funcionalidades das unidades de negócios da organização.

Por fim, os riscos da internacionalização dizem respeito a cuidados que devem ser levados em consideração no momento em que uma empresa deseja expandir a sua atuação comercial. São eles o risco intercultural, o risco-país, o risco cambial e o risco comercial. A ocorrência desses riscos é natural, porém sua previsão e entendimento atenuam possíveis prejuízos e auxilia na formação de estratégias condizentes com as metas de cada organização com planejamento de internacionalização.

3.1.1 Excelência organizacional para o novo ecossistema

Daft (2002) cita alguns passos relacionados à obtenção de excelência organizacional no novo ecossistema competitivo, exposto na Figura 1, a fim de planificar os principais métodos utilizados pelas organizações em seu processo de adequação de gestão ao novo modelo global.

Figura 1 - Fatores Associados à Excelência Organizacional



Fonte: Daft (2002, p. 447)

De forma genérica, o autor afirma que é necessário seguir uma **orientação estratégica** que leve em conta os objetivos, os públicos e o ambiente em que a organização está inserida, ou seja, que valorize os clientes, responda rapidamente a problemas e oportunidades, tenha foco e metas claros e estabeleça ligações interorganizacionais. Referente à **alta administração**, espera-se a representação de figuras de liderança (e não apenas chefias), fornecendo aos funcionários um sentimento de pertencimento e afinidade aos propósitos da instituição. Os líderes e gerentes devem estabelecer uma ideologia que permeie a rotina organizacional e dirija a tomada de decisões, além de reconhecer a informação e o conhecimento como recurso fundamental para a renovação e sobrevivência da organização, incentivando, dessa forma, a sua propagação.

O **projeto organizacional**, por sua vez, visa evitar a burocracia e facilitar a adaptabilidade, resultando em um aumento dos níveis de comunicação e colaboração horizontais. Considera-se ideal dotar os funcionários de autonomia e informações necessárias para empreender e tomar decisões, resultando no firmamento da estrutura horizontal. Já a **cultura organizacional**, último tópico pertencente ao esquema de fatores associados à excelência organizacional, traz como necessário um clima de confiança entre os funcionários. O autor traz como uma estratégia de relacionamento entre os colaboradores a abertura de canais de comunicação participativos, que se importem em coletar opiniões e compartilhar ideias entre todos. Ainda, cita que independente da hierarquia, a participação de todos é necessária para a evolução e a adaptabilidade da organização, e que uma visão a longo prazo é necessária para a continuidade do planejamento estratégico da organização – e, no caso de empresas que se excedem, deve-se considerar que a obtenção de resultados é naturalmente mais demorada.

Castells (2006) considera a substituição do modelo vertical para o horizontal como uma das principais características das organizações pertencentes à teia de redes globais, e explora um pouco mais a discussão sobre esse tópico. Segundo o autor, “a ‘empresa horizontal’ é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação” (CASTELLS, 2006, p. 223). Sua afirmação ressalta determinados aspectos das organizações excelentes, como a existência de uma liderança motivadora, a participação dos funcionários e a atenção dirigida às opiniões dos clientes, fatores que trazem mudanças constantes (e necessárias) à empresa.

Conforme Daft (2002) esclarece, as empresas bem-sucedidas internacionalmente estão atentas a um conjunto diversificado de competências e valores, e não apenas ao retorno em capital. Assim, pode-se afirmar que “para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de tornar-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna” (CASTELLS, 2006, p. 221 e 222).

Conclui-se que a atenção destinada às novas exigências de mercado, pautadas por palavras como adaptabilidade e flexibilidade, são de compreensão necessária para a revisão dos processos de gestão. Mais que isso, a revisão torna-se constante, a fim de acompanhar as transformações do novo ambiente competitivo, mudanças essas que se renovam com frequência.

3.1.2 Alianças estratégicas internacionais

A existência de alianças estratégicas, bastante citadas nos estudos sobre internacionalização, aponta um novo rumo para os departamentos de P&D³, culminando em parcerias para ampliação e compartilhamento de pesquisas de desenvolvimento de tecnologias, que torna a interdependência entre corporações cada vez mais acentuada. Sobre as alianças, afirma-se:

Foram especialmente relevantes nos setores de alta tecnologia, à medida que os custos de P&D aumentaram muito e o acesso a informações privilegiadas tornou-se cada vez mais difícil em um setor em que a inovação representa a principal arma competitiva. (CASTELLS, 2006, p. 220)

De forma paradoxal, pode-se afirmar que, atualmente, existem empresas que dependem de vínculos externos, inclusive com as suas próprias concorrentes, para manterem-se competitivas. Assim, o foco das organizações não se concentra apenas no balanço final, mas no decorrer de todo o processo produtivo, já que ele torna-se decisivo para que as organizações mantenham-se eficientes. Vale ressaltar que a concorrência, por sua vez, se prepara para atender consumidores mais exigentes, resultado natural de um mercado que se desenvolve em um ritmo de constante aceleração, sendo o acompanhamento das tendências de mercado um ativo estratégico e necessário para a sobrevivência das organizações da nova economia. Dessa forma, tem-se que:

Para operar na nova economia global, caracterizada pela onda de novos concorrentes que usam novas tecnologias e capacidades de redução de custos, as novas empresas tiveram de tornar-se principalmente mais eficientes que econômicas. (CASTELLS, 2006, p. 221)

Logo, endossa-se que as alianças estratégicas estabelecem-se como recursos pertinentes aos processos focados em desenvolvimento de tecnologias e eficiência comercial, e as empresas que utilizam desse recurso procuram manter-se no jogo do mercado de capital aberto.

Daft (2002), por fim, afunila o procedimento destacando três principais tipos de alianças estratégicas internacionais. São elas: **licenciamentos**, firmados por empresas de fabricação que capitalizam a difusão de novas tecnologias de modo rápido e barato; **joint ventures**, que são abordagens com compartilhamento de desenvolvimento e custos de produção, além do ingresso em novos mercados, realizada entre clientes e concorrentes; e

³Departamentos de Pesquisa e Desenvolvimento.

consórcios, que significam a junção de fornecedores, clientes e concorrentes a fim de compartilhar habilidades, recursos, custos e acesso recíproco aos respectivos mercados.

3.1.3 Estágios de desenvolvimento internacional: tipologias e dimensões

Quando se fala sobre empresas internacionais, também é interessante citar os estágios de desenvolvimento internacional, que possibilitam entender a classificação de cada empresa a partir do seu nível de atuação mundial. Ferrari (2008) traz a categorização de Stohl (2001) para o entendimento das convergências presentes nas etapas de internacionalização. Assim, à luz da Figura 2, percebem-se cinco etapas que vão desde as empresas domésticas e com poucas preocupações a respeito do ambiente comercial global, até o patamar mais alto de classificação, representado pelas organizações globais, cujas operações em escala planetária são mais maduras.

Seis dimensões presentes no contexto empresarial são trazidas. São elas funções administrativas que embasam características das organizações em diferentes contextos. A Figura 2 demonstra as dimensões, cruzando-as com os tipos evolutivos de organizações no contexto global.

Figura 2 - Tipologia e dimensões das organizações

Dimensões	Organizações				
	Doméstica	Multicultural	Multinacional	Internacional	Global
Orientação predominantemente nacional	Cultura associada a um único país	Cultura única, reconhecimento da diversidade do restante da equipe	Identifica-se com a cultura do país, mesmo quando têm negócios com outros países	Cultura associada a dois ou mais países	Cultura associada ao sistema global
Orientação internacional	Nula	Pouca importância	Importante	Muito importante	É um aspecto dominante
Legitimidade e autoridade de múltiplas vozes	Locais	Etnocêntricas	Policêntricas	Regiocêntricas	Geocêntricas
Tipo de estrutura	Estrutura hierárquica, burocrática, e estrutura matricial	Hierarquia planejada e trabalho em equipe	Hierarquia local determinada para cada subsidiária nacional, replicando o modelo da matriz; utiliza o trabalho em equipe	Hierarquia conjunta e divisão internacional; atividades globais com trabalho em equipe nas subsidiárias e não entre eles.	Tomada de decisão descentralizada e responsabilidades compartilhadas
Modelo de gestão	Monocultural	Dominação cultural	Conciliação	Sinergia cultural	Integração cultural
Interação internacional	Importam e exportam produtos e serviços com baixa representatividade no exterior	Importam e exportam produtos e serviços por meio de representantes externos; intercomunicação entre equipes de trabalho intercultural	Comunicação intercultural entre equipes, gerentes, clientes, etc.	Autonomia local, sem integração específica	Redes globais e unidas.

Fonte: Ferrari (2008, p. 18)

Sobre as características descritas em cada uma das etapas, considera-se que:

A descrição em cinco tipos está baseada na predominância de uma identidade única nacional e cultural, na importância percebida em uma orientação e perspectiva internacional, na legitimidade de múltiplas vozes e autoridade, no tipo de estrutura, no modelo ideal de administração e na natureza interconectada de interações com a diversidade cultural dos grupos. (FERRARI, 2008, p. 17)

A identificação da classificação da empresa torna-se importante para entender o seu nível de envolvimento com diferentes culturas, assim como os impactos em estrutura de processos e gestão.

Cavusil, Knight e Riesenber (2010) citam as principais motivações do último estágio de desenvolvimento internacional, por meio da nomenclatura de Investimento em Portfólio e Investimento Direto Estrangeiro (IDE), trazendo uma reflexão sobre as decisões pertinentes ao nível mais avançado de internacionalização. Segundo os autores, as empresas mais ativas internacionalmente trabalham com estratégias de longo prazo e suas principais motivações são: “(1) Estabelecer operações de manufatura e montagem de outras instalações físicas; (2) abrir um escritório de vendas ou representação para conduzir atividades de marketing e distribuição; (3) instalar uma sede regional” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010, p. 6). A compreensão dessas motivações resumem alguns dos principais motivos pelos quais diversas organizações excedem-se territorialmente.

3.1.4 Equipes de trabalho globais

O ambiente de trabalho global é o gerador de equipes de trabalho globais. Sua estrutura pressupõe membros multinacionais cujas atividades cobrem diversos países. Daft (2002) cita o caso da força-tarefa europeia feita pela Heineken, que montou um time com treze membros pertencentes a cinco países diferentes. O objetivo era que a equipe pensasse em estratégias mais coerentes para a atuação da empresa no continente.

As equipes globais trabalham com diversos focos, dependendo da sua orientação. Algumas têm como objetivo obter eficiências globais, que seriam vantagens de custos regionais ou mundiais e a padronização de projetos e operações. Outras são focadas na agilidade no atendimento das necessidades de diferentes mercados regionais, preferências do consumidor e sistemas políticos e legais. Um terceiro uso das equipes globais concentra-se na contribuição contínua para o aprendizado e adaptação organizacional em nível global. Já um uso avançado do modelo propõe contribuições simultâneas em todas as áreas estratégicas.

Seguindo a linha de raciocínio do autor, equipes globais alinhadas e eficientes possuem a “compreensão” como palavra norteadora dos seus esforços. É necessário o alinhamento das equipes no que diz respeito às metas, relações, informações e processos de trabalho, promovendo uma interconexão. Conforme discorre Daft (2002, p. 454):

A necessidade e o uso das equipes de trabalho globais tendem a crescer. As equipes que efetivamente combinam experiências e interesses diversos em uma cultura de trabalho em equipe voltada a servir às metas internacionais da organização, podem reforçar significativamente a competitividade global da empresa.

A delimitação da função das equipes globais pressupõe uma maior imersão nas características regionais e objetividade da organização para atingir resultados específicos. Sua formação é de grande valia para a compreensão de aspectos culturais, sociais ou políticos de uma determinada região. Tem como funcionalidade o garimpo de possibilidades, materiais, informações e negociações presentes em localidades diversas. A “compreensão”, conforme citado, é a palavra escolhida para representar a importância de um alinhamento entre os diferentes núcleos globais pertencentes a uma mesma empresa, zelando pelo alinhamento estratégico e mantendo-se condizente com o apelo e o posicionamento da organização.

Complementar a isso, pode-se dizer que a “compreensão” age como norteadora da gestão, mas também pode ser adaptada como uma filosofia para entender identidades locais. Isso é importante, visto que existe um paralelismo dentre as formas que diferentes culturas se relacionam com o seu território. Robbins (2008) traça um comparativo a fim de exemplificar divergentes costumes. Conforme o autor: “Em alguma culturas, como a norte-americana, as pessoas acreditam que podem dominar o meio ambiente. Em outras, como no Oriente Médio, acredita-se que a vida é essencialmente pré-ordenada” (ROBBINS, 2008, p. 38).

Segundo Hall (2006), os movimentos da globalização precisam levar em conta as alteridades dos indivíduos relacionados aos processos de internacionalização empresarial. Ele evidencia que o global não se sobrepõe ao local, mas inevitavelmente trocas e tensionamentos acontecem, logo é necessária atenção não apenas à cultura local mais “ancestral” e “romantizada”, mas à cultural e a identidade que se modifica junto com a sociedade global:

Há, juntamente com o impacto pelo “global”, um novo interesse pelo “local”. A globalização (na forma da especialização flexível e da estratégia de criação de “nichos” de mercado), na verdade, explora a diferenciação local. Assim, ao invés de pensar no global como “substituindo” o local seria mais acurado pensar numa nova articulação entre “o global” e “o local”. Esse local não deve, naturalmente, ser confundido com velhas identidades, firmemente enraizadas em localidades bem delimitadas. Em vez disso, ele atua no interior da lógica da globalização. (HALL, 2006, p. 77 e 78)

Robbins (2008) complementa que, tratando-se de organizações em adaptação a um novo ambiente, é necessário o estabelecimento de uma comunicação multicultural, a fim de respeitar e compreender o contexto ao seu entorno. Organizações com pessoas de diferentes culturas “vêm, interpretam e avaliam as coisas de maneiras distintas e, conseqüentemente, também agem de formas distintas” (ROBBINS, 2008, p. 149). O autor considera a existência de diferentes graus de contexto, que vão desde o alto, cuja significação é expressa muitas vezes sem a emissão de palavras, mas a partir da linguagem corporal e do que *não* é dito (exemplo presente em países como China, Vietnã e Arábia Saudita); até as culturas de baixo contexto, cuja fala é a principal comunicação e articulação interpessoal, sendo que os trejeitos e sinais deslocam-se para um segundo plano (identificado principalmente na Europa e na América do Norte).

Esses aspectos demonstram a complexidade intrínseca à formação de equipes, já que as pessoas que as constituem são seres complexos. Em um breve resgate, visualiza-se que equipes de empresas internacionais podem promover o encontro e a convivência entre indivíduos de contextos plurais e que, no caso de certos projetos, possuem a opção de construir equipes que tenham como pré-requisito de suas partes a nacionalidade e/ou cultura. Ainda, conforme cita Hall (2006), é importante observar que as culturas locais mantêm-se, porém não devem ser encaradas como imutáveis. É ingênuo pensar que em um mundo em constante mutação as culturas de determinados povos se mantenham intactas: elas sofrem alterações junto com toda a esfera global que está em constante mutação.

3.1.5 Estruturas para operações globais

Estruturas são adotadas levando em consideração a finalidade de cada organização. Logo, para definir a estrutura mais adequada, é necessário entender primeiramente a estratégia que a organização pretende adotar. Segundo Daft (2002) existem duas estratégias principais: a estratégia da globalização, cujo bem comercializado, assim como seu desenho e propaganda, são iguais no mundo todo; e a estratégia multidoméstica que, suscintamente, significa que a competição em cada país é tratada de forma diferente.

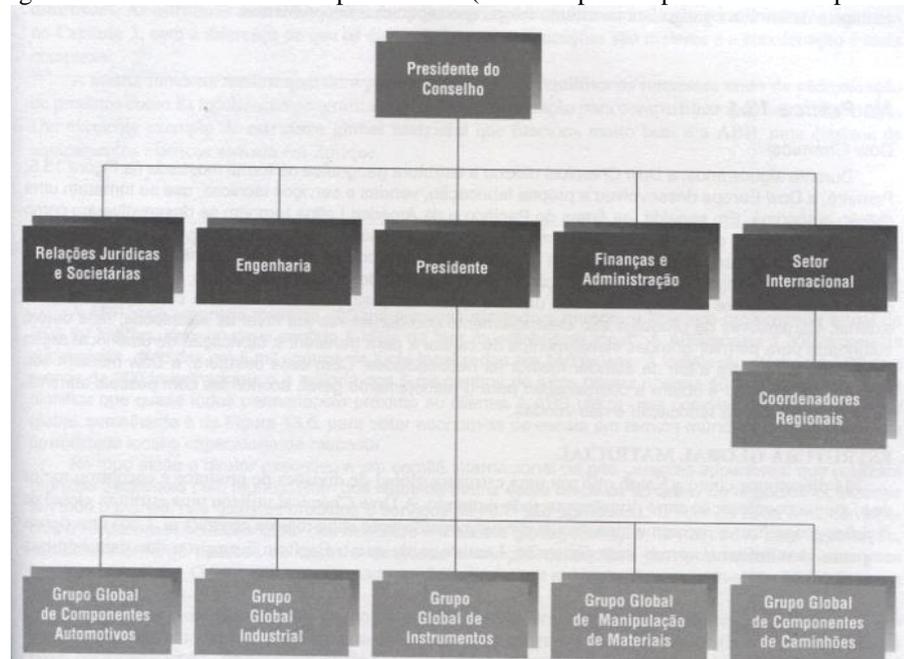
Para atender as estratégias, estruturas são delimitadas, sendo os principais modelos a estrutura global de divisão por produto, a estrutura global de divisão geográfica e a estrutura global matricial.

Conforme o autor explora, a **estrutura de divisão por produto**, evidenciada na Figura 3, tem certa autonomia para decidir a melhor forma de atuação, conforme o direcionamento de cada gerente de divisão. Essa estrutura é mais adequada para organizações que trabalham com produtos similares nas diferentes divisões, sendo que a produção e a comunicação do produto podem ser padronizadas para comercialização em escala mundial.

As estruturas por produto, conforme o nome demonstra, levam em consideração aspectos dos bens desenvolvidos e, “conseqüentemente, tem responsabilidade e autoridade sobre um grupo de operações ou sobre a totalidade das operações relativas a um produto ou serviço” (FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008, p. 4).

São funções próprias da estrutura focada no desenvolvimento do produto a atenção para o planejamento, fabricação e distribuição que estimulam a inovação e a especialização dos funcionários envolvidos com o processo. A precariedade detectada na estrutura por produto costuma ser o foco em um produto específico, o desenvolvido na unidade de trabalho, que pode ser causador de um desconhecimento dos outros produtos da empresa.

Figura 3 - Estrutura de Divisão por Produto (utilizada pela empresa Eaton Corporation)



Fonte: Daft (2002, p. 456)

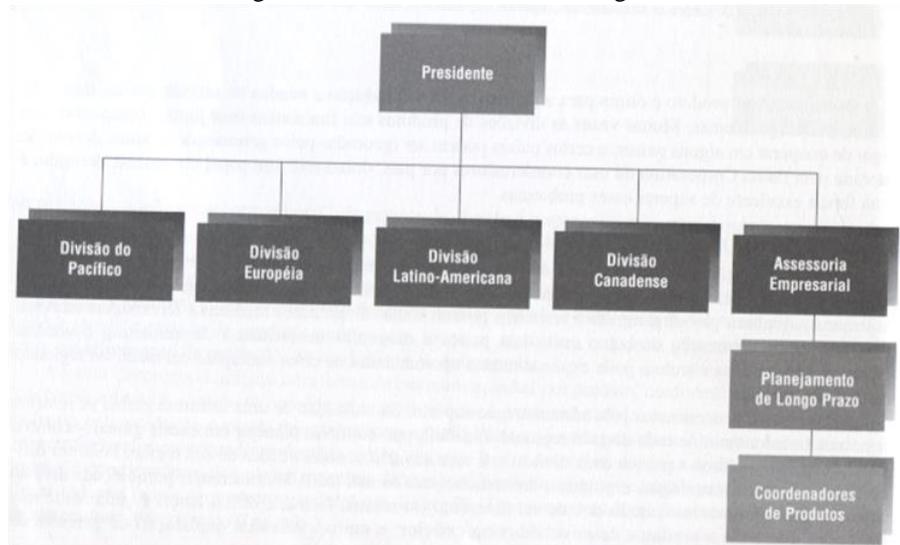
A fim de apontar um exemplo empírico da estrutura por produto, Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008) citam o caso da empresa Alpargatas S.A. que fabrica lonas e coberturas, artigos esportivos, vestuário esportivo e as famosas e mundialmente comercializadas sandálias havaianas. Sua estrutura prevê a instalação de departamentos responsáveis por trabalhar separadamente com a fabricação dos produtos da marca em diversas regiões do Brasil. Apesar

da estrutura de fabricação da Alpargatas S.A. estar focada em unidades brasileiras, deve-se levar em consideração a pluralidade e multiculturalidade do país, que também é geradora de desafios.

Já a **estrutura de divisão geográfica** (Figura 4) é indicada para empresas que desejam se adaptar à cultura do país onde se inserem, já que entendem que as características de cada regionalidade interferem nos processos da organização e, por esse motivo, devem ser compreendidas. Dessa forma, entende-se que a estrutura permite uma imersão mais profunda na nova regionalidade, gerando um entendimento da cultura local e permitindo adaptações para atender os anseios/necessidades da população ao seu entorno, já que a tarefa de atender as suas expectativas torna-se mais fácil.

A estrutura de divisão geográfica pressupõe que cada região detém controle das atividades de sua área. Pelas unidades possuírem uma autonomia mais plena, considera-se que a escolha por esse modelo é feita por organizações com processos mais maduros e tecnologias estáveis, representadas principalmente por empresas com extensos mercados globais, sendo a estrutura mais apropriada para obter vantagens competitivas regionais.

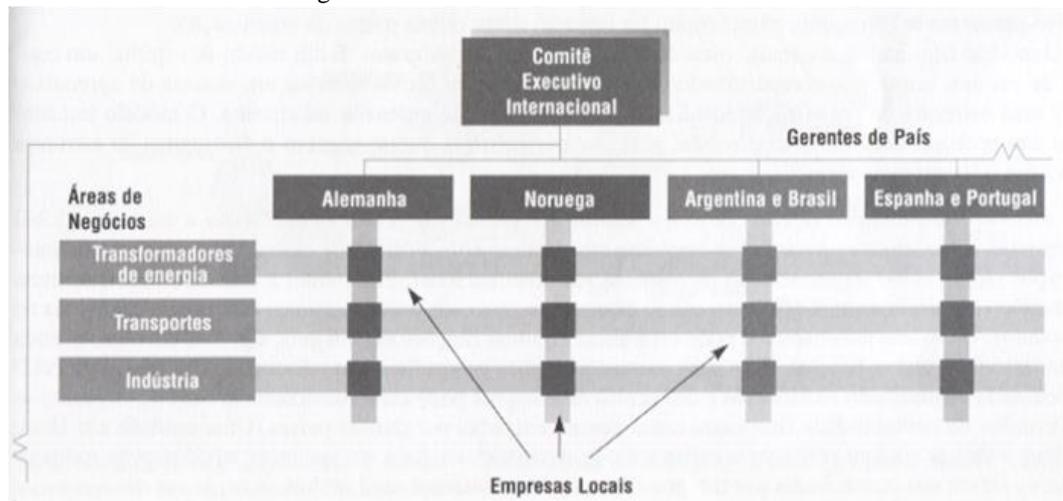
Figura 4 - Estrutura de Divisão Geográfica



Fonte: Daft (2002, p. 458)

A **estrutura global matricial** (Figura 5) se baseia na coordenação de divisões por todo o mundo, de forma vertical e horizontal simultaneamente. Ou seja, independente se a empresa possui estruturas de divisão por produto ou geográfica, é possível que ela desempenhe também uma atuação matricial a partir da coordenação verticalizada dessas outras divisões. O processo é mais complexo, mas funciona com o modelo de uma matriz, conforme a própria denominação da estrutura indica.

Figura 5 - Estrutura de Divisão Matricial



Fonte: Daft (2002, p. 459)

Ainda, ao se falar sobre estruturas, julga-se importante citar que algumas divisões são organizadas de maneira departamentalizada, desenhando as funções necessárias para a dinâmica de cada empresa. Essa escolha é calcada por critérios funcionais e que levam em consideração que “uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas” (ROBBINS *apud* FRANCO; QUEIROZ; VASCONCELLOS, 2008, p. 3).

Da mesma forma que apresenta um organograma delimitado, os departamentos ilustram de que forma a empresa pretende atingir os seus objetivos. Na estrutura por produto departamentalizada, podem ser encontradas funções de produção, vendas, finanças e administração, normalmente centralizadas e subordinadas ao administrador principal da unidade de negócios.

3.1.6 Riscos da internacionalização

Segundo Cavusil, Knight e Riesenber (2010) a internacionalização de empresas está sujeita a quatro principais riscos que, bastante comuns, podem ser “encontrados a cada esquina”. São eles: o risco intercultural, o risco-país, o risco cambial e o risco comercial, expostos na Figura 6. É importante que a empresa os leve em consideração no momento de exceder-se, pois “deve administrá-los para evitar prejuízo financeiro ou falhas nos produtos” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010, p. 9). É a partir do entendimento prévio da

existência dos riscos, normalmente compreendidos a partir de pesquisas de mercado, que é possível reduzir os seus efeitos.

Conforme os autores, o **risco intercultural** decorre de uma situação em que a má interpretação cultural ameaça alguns valores humanos. Os valores, por sua vez, são singulares e transmitidos entre as gerações de uma cultura específica. A principal maneira de transmissão é o idioma. Da mesma maneira que ele é o acesso às características de determinada região e seus sistemas de valores, pode mostrar-se inimigo visto que tende a se relacionar com as especificidades de cada região e, por vezes, impedir a tradução de maneira exata.

Cavusil, Knight e Riesenber (2010) trazem como exemplo o povo esquimó, que utiliza diversos sinônimos para a palavra “neve”, enquanto na maioria das localidades do planeta a palavra está relacionada apenas com neve, gelo e frio. O fato é que os esquimós tem o elemento mais presente no seu dia-a-dia e, dessa forma, ele assume outra dimensão em sua cultura propagando-se de maneira mais ampla no linguajar da população. A tradução torna-se bastante limitada se comparado o significado que a neve assume para os esquimós em relação a outras culturas. Aplicando o exemplo ao ramo da internacionalização de empresas, compreende-se que “a falha de comunicação causada por diferenças culturais dá origem a estratégias inadequadas de negócios e relações ineficazes com os clientes” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010, p. 9). Dessa forma, é importante compreender de fato o que determinadas expressões significam, sendo a tradução insuficiente por si só. Essa medida é capaz de reduzir riscos e auxiliar na formação de estratégias mais eficazes.

Já o **risco-país**⁴ estabelece-se como os efeitos que impactam a lucratividade de uma empresa em decorrência de “desdobramentos nos ambientes político, jurídico e econômico de um país estrangeiro” (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010, p. 9). Os governos podem intervir em operações básicas da dinâmica empresarial – restrição de acesso a mercados, burocratização de procedimentos sobre transações comerciais e a limitação do repatriamento do lucro obtido em operações externas. São considerados como risco-país as leis e regulamentações que incidem sobre o desempenho das empresas, além de condições econômicas potencialmente prejudiciais, como o alto índice de inflação, a dívida externa e desequilíbrio na balança comercial.

O **risco cambial**⁵ refere-se ao risco da flutuação das taxas de câmbio, ou seja, ao valor de uma moeda em relação a outra. As transações comerciais costumam ser feitas em mais de

⁴Também conhecido como *risco político*.

⁵Também conhecido como *risco financeiro*.

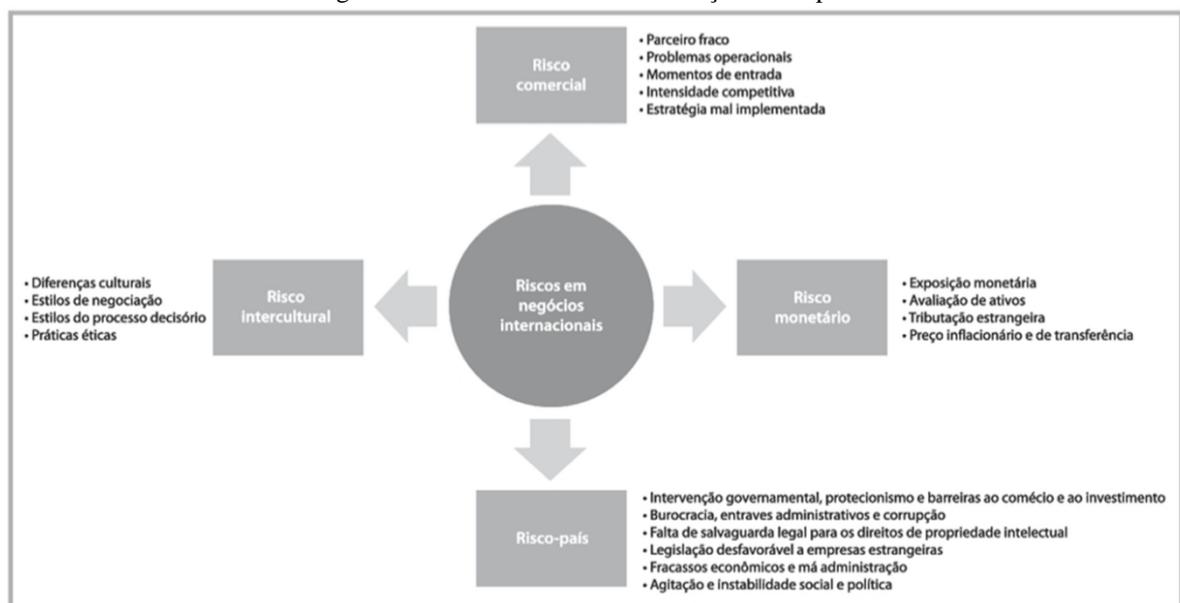
uma moeda. Quando uma moeda tem elevada flutuação, a lucratividade da empresa pode ser aumentada ou, em cenários negativos, reduzida. Se produtos importados sofrem uma alteração cambial a partir da elevação do valor de sua moeda, o comprador é prejudicado com o pagamento mais alto na venda, por exemplo.

O **risco comercial** refere-se ao prejuízo de uma empresa a partir de estratégias de internacionalização mal formuladas ou executadas. De forma bastante direta, pode-se afirmar que:

Os responsáveis pela gestão podem errar nas escolhas em áreas como seleção de parceiros de negócios, o momento mais oportuno de entrada em um mercado, precificação, criação das especificações de um produto e campanhas promocionais. (CAVUSIL; KNIGHT; RIESENBERG, 2010, p. 10).

Vale ressaltar que empresas domésticas também estão propensas ao risco comercial. Porém, é um fato que a incidência desse risco no exterior, ou seja, em empresas que se internacionalizam, costuma ser mais prejudicial já que normalmente envolve investimentos financeiros maiores.

Figura 6 - Riscos da internacionalização de empresas



Fonte: Cavusil; Knight; Riesenberg (2010, p. 10)

No momento em que uma empresa decide inserir-se em uma nova realidade, é necessário entender aspectos básicos do país de destino. Sabe-se que cada nação possui características diversas. No entanto, tem-se uma ideia geral, a partir de estudos já realizados sobre internacionalização, de quais campos merecem um olhar mais atento. Pode-se dizer, nesse sentido, que os sistemas político, econômico, cultural e comercial delimitam

importantes traços que, quando entendidos, auxiliam no sucesso do processo de expansão. Contudo, em um cenário contrário, efeitos colaterais negativos podem ocorrer.

Assim como os fatores citados por Cavusil, Knight e Riesenber (2010) outras questões chamam atenção no processo de internacionalização. No campo da Comunicação, cujo profissional de relações públicas é atuante, são utilizadas práticas específicas que visam a efetividade da comunicação estratégica e o estabelecimento de relacionamentos entre públicos de interesse. Todavia, considera-se necessária uma observação interdisciplinar entre as ciências da Administração, Relações Internacionais e Comunicação, para um entendimento de maior amplitude do processo de internacionalização.

Logo, afirma-se que independente do campo de conhecimento, é necessária a compreensão dos costumes locais a fim de evitar a generalização das práticas estabelecidas, tornando-as adaptáveis às singularidades de cada região. O relações públicas, por sua vez, integra-se a esse novo cenário, podendo oferecer contribuições valiosas em decorrência de sua *expertise* profissional que, inclusive, vislumbra uma nova forma de atuação: a prática profissional aplicada aos contextos internacionais e multiculturais.

4 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A globalização mudou a sociedade planetária, assim como diferentes campos do conhecimento que se desenvolvem ao redor do globo. Junto com o fenômeno, permitido pela abertura de mercados, organizações passaram pelo processo de internacionalização. Frente a esse cenário, nota-se a necessidade de adaptação da atividade profissional de relações públicas. Dessa maneira, afirma-se que:

O mundo globalizado leva a uma nova forma de se observar às organizações e suas relações, assim como amplia os horizontes de atuação das Relações Públicas. Pensar em gestão de comunicação organizacional, hoje requer um olhar diferenciado. Para atuar em meio ao processo de mundialização é preciso ter em mente seus aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e ambientais (SILVA, 2004, p. 3).

A interconexão entre culturas ganhou rápida e ampla escala, de forma jamais vista em outra época. Assim, foi necessária uma adaptação generalizada dos mais diversos campos de atuação profissional, inclusive no que diz respeito a atividade de relações públicas. Dessa forma procurou-se delimitar quais seriam as atividades de relações públicas tendo em vista o seu macroambiente internacional. Dentre essas tentativas, destaca-se a de Brasil (1997), que conceitua esse nicho a partir da seguinte ideia:

Relações Públicas internacionais são o conjunto de medidas, iniciativas, esforços, e formas práticas de ação e expressão que visam obter mais estreito e produtivo relacionamento entre os povos, no sentido de estimular e facilitar o entendimento, a coexistência e a cooperação entre eles; no sentido também de fomentar melhores e mais amplas atividades de intercâmbio comercial e industrial; e finalmente, com o objetivo de ampliar os níveis de cultura geral, através de mútuas facilidades de acesso aos respectivos patrimônios e instrumentos de cultura (BRASIL, 1997, p. 21).

Nesse sentido, Andrade (1994), um dos pioneiros no estudo sobre relações públicas no Brasil, delimita as funções da atividade em ambiente internacional, desmembrando os principais conhecimentos que o relações públicas deve atentar. Cita que é necessário, dentre tantos pré-requisitos, o conhecimento da língua local, o empenho por uma integração verdadeira com o país de destino, a transformação autêntica da organização em uma cidadã do país, a apreciação do ponto de vista local, a participação da comunidade e o cumprimento das leis da territorialidade estrangeira. Os pontos levantados pelo autor demonstram um trabalho de relações públicas que visa uma aproximação cultural entre empresa e comunidade. Assim, conclui-se que os esforços citados se voltam para a existência de uma sinergia entre a

localidade e a organização, a fim de evitar hostilidades e possíveis ônus financeiros ou reputacionais.

Apesar de existirem conceituações sobre a profissão no Brasil e a internacionalização ser um desdobramento natural da prática da profissão, Silva (2004) afirma que a preocupação em discutir a esfera global de Relações Públicas é um debate pouco trabalhado nacionalmente. Diante disso, o capítulo visa resgatar as condutas pertinentes à prática de relações públicas no processo de internacionalização, apresentando caminhos e particularidades da atuação profissional no decorrer da internacionalização de empresas.

Neste capítulo, ressalta-se o protagonismo de duas palavras no que diz respeito ao exercício da profissão. São elas: comunicação e relacionamento. Balizadoras do trabalho de relações públicas, a comunicação se estabelece como o meio estratégico que permite a o estabelecimento de relacionamentos com os públicos de interesse da organização. Ambas as questões precisam caminhar juntas no exercício de relações públicas internacionais.

4.1 RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS: CONSIDERAÇÕES E PRÁTICAS

Traçando uma retrospectiva histórica das relações públicas internacionais, Andrade (1994) cita que a prática foi impulsionada pelo estabelecimento do *Marché Commun*⁶ na Europa, pois junto a ele foi estabelecido o Comitê Europeu de Relações Públicas em Luxemburgo⁷ (9 de março de 1958) com o objetivo de levar informações relevantes aos públicos interessados na aliança comercial que acabara de se firmar. Após a criação do mercado europeu e a constatação de que ele era “tangível e estável” (RIZZUTO *apud* ANDRADE, p. 126) outros países seguiram os passos das nações europeias, e logo diversas nações formaram vínculos mercadológicos e se tornaram interdependentes.

Apesar do aumento dos fluxos e da interdependência entre países, o autor cita que, anos após, durante o III Congresso Mundial de Relações Públicas (Montréal, Canadá – outubro de 1964), foram criticadas as empresas em âmbito internacional que não cuidavam de uma autêntica política de Relações Públicas, sendo a denúncia generalizada, já que se dirigia à maioria das organizações mundiais. Andrade (1994) complementa que a escassa preocupação com a comunidade de destino tornou-se uma discussão durante o III Congresso Mundial de Relações Públicas, pois também se observava na América Latina o desenrolar de uma sensível revolução socioeconômica, que trouxe consigo a ascensão de sentimentos nacionalistas,

⁶Mercado Comum Europeu.

⁷Iniciativa da Associação Francesa de Relações Públicas.

fazendo com que muitas empresas estrangeiras encontrassem dificuldades por não informar a sua política de negócios ou não pesquisar a opinião local.

As relações públicas internacionais foram sendo discutidas ao passo que a economia global foi se desenvolvendo e os vínculos de interdependência tornaram-se cada vez mais visíveis. Dessa forma, considera-se que as relações públicas “necessitam ajudar a organização a pensar e agir além de suas fronteiras” (SILVA, 2004, p. 6) e, assim, assumem um importante papel nas novas configurações do mundo.

Em contexto brasileiro, Ferrari (2008) cita que a atividade de relações públicas internacionais ainda é pouco explorada. A autora considera que é possível afirmar isso devido ao movimento de internacionalização tardio do país (cujas principais consequências foram as ditaduras militares e a crença em um mercado doméstico forte), que o classificou como pertencente ao grupo dos *late movers*. No entanto, como contraponto, a autora cita que a aparição tardia dos países latino-americanos em um mercado globalizado foi responsável por fazê-los se preocupar com questões de comunicação, com o objetivo de recuperar a partir de estratégias pertinentes a esse campo do conhecimento o tempo perdido. Assim, as nações emergentes da América Latina visualizaram na comunicação uma alternativa para entrar no páreo com outras organizações presentes no contexto competitivo global.

Tendo em vista os processos de comunicação, Ferrari (2008) cita que a diversidade cultural foi detectada como principal fator a ser compreendido para a delimitação de uma gestão internacional. Em outras palavras, considera que a cultura nacional incide diretamente nas práticas gerenciais das organizações e, mais que isso, estabelece a comunicação também como uma prática gerencial. Logo, a compreensão da comunicação como ciência e estratégia torna-se essencial ao sucesso de uma organização no planeta globalizado.

Simões (1995) também cita a importância das relações públicas tendo em vista a dimensão cultural. Mais que isso, afirma que o processo de produção de bens gerou um sistema auxiliar de comunicação, alimentação, vestimenta e condutas tendo em vista as relações de alteridade, o que resultou também na formação de culturas. É possível concluir, portanto, que são as relações cotidianas entre grupos que reforçam culturas e, com os fluxos globais, as fazem transitar pelo planeta. Nesse sentido, o autor ressalta a importância de conhecer o outro cujo território deseja explorar, e cita que “cabe ao profissional de Relações Públicas [...] estudar a cultura deste povo. Se a cultura não for respeitada, conflitos poderão advir” (SIMÕES, 1995, p. 64). Afirma-se assim, mais uma vez, a importância do conhecimento dos costumes, valores e culturas dos locais para onde as empresas planejam ampliar a sua atuação.

Cavusil, Knight e Riesenber (2010), ao estudarem o campo de Relações Internacionais, atentam para esse quesito ao relacioná-lo ao risco intercultural, que deve ser prognosticado durante o processo de internacionalização. Essa advertência, presente no campo das relações internacionais, coexiste na área da Comunicação, conforme notado nas falas de Ferrari (2008) e Simões (1995). Vale lembrar que o processo de internacionalização é desdobrado a partir de muitos olhares, já que está presente em um campo multidimensional⁸. Dessa forma, nota-se que o entendimento dos valores e aspectos culturais de grupos estrangeiros é uma realidade que deve ser compreendida, caso contrário pode comprometer a migração da organização para novas localidades.

Complementar a isso, Lattimore et al. (2008), autores norte-americanos, explicam o processo de relações públicas e, como decorrência natural, citam passagens que falam sobre o exercício da função em ambiente global. Os autores sinalizam que a disseminação da informação a partir das redes tecnológicas, principalmente através da internet, websites e e-mail, criou uma maior demanda global de comunicação, fenômeno que facilita o contato entre diferentes culturas. Segundo eles:

Com o novo ambiente global o relações públicas precisa trabalhar simultaneamente com os meios de comunicação em várias culturas, nações e regiões. Sob estas condições, os praticantes de relações públicas são obrigados a conhecerem mais sobre as práticas de comunicação intercultural e compreender as diferenças no modo como as repórteres da mídia e editores são abordados ou contatados em diferentes culturas. (LATTIMORE et al., 2008, p. 37)⁹

Ou seja, os autores apontam para a necessidade do profissional de relações públicas aprimorar o seu conhecimento sobre culturas e entender as melhores formas de trabalhar a comunicação. Ainda, trazem um novo ambiente para os meios de comunicação que, alçados pela globalização, pela abertura de mercados e pelo posterior desenvolvimento da internet, modificaram as suas estruturas e suportes, o que deve ser previsto na estratégia geral de comunicação. Assim, é possível afirmar que “a internet [...] é a espinha dorsal da comunicação global mediada por computadores” (CASTELLS, 2006, p. 431), logo a ampliação dos fluxos de informações é uma questão justificada pela evolução tecnológica e não deve passar despercebida, visto as grandes modificações que trouxe para a comunicação.

⁸Silva (2004).

⁹Citação original: *The new worldwide public relations environment means working simultaneously with the media across various cultures, nations, and regions. Under these conditions, public relations practitioners are forced to be better versed in intercultural communications practices to understand differences in the ways media reporters and editors are approached or contacted in different cultures.*

Sobre relações públicas e internacionalização de organizações, Lattimore et al. (2008) trazem o depoimento de J. Donald Turk, gerente de Relações Públicas da ExxonMobil Corporation, que acredita em um futuro com grande diversidade de funcionários e consumidores. O administrador fala sobre equipes formadas por diferentes etnias, idades, gêneros e necessidades especiais, além de citar o multiculturalismo. Os autores citam também o caso dos Hotéis Hilton, que operam globalmente. A missão da organização traz a importância do “desenvolvimento e manutenção de uma cultura de trabalho que reflita [...] a sensibilidade às capacidades individuais e apreciação das etnias, gêneros, raças, religiões e das diferenças culturais” (LATTIMORE et al., 2008, p. 360).¹⁰

Fica evidente que para uma prática adequada de relações públicas internacionais é necessário “pensar globalmente e agir localmente”¹¹. Dessa forma, entender os devires da comunidade ao entorno, os sistemas de organização social que a permeiam e, conseqüentemente, os costumes e valores das pessoas que a integram, é o primeiro passo para a adaptação de uma organização a uma nova realidade.

4.2 COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO NAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A globalização é posicionada como o grande fenômeno por trás de todas as mudanças observadas na contemporaneidade. Ademais, foi a partir da visualização de um mundo interconectado e com facilitada acessibilidade aos mercados internacionais que se estabeleceu uma comunicação *cross-cultural*¹².

Ferrari (2008) cita que a comunicação é um processo de criação de sentidos e que, portanto, é necessário o entendimento das culturas, crenças e valores das regionalidades onde estabelece relações. É a partir do domínio dos costumes de diferentes territórios que é possível pensarem programas de comunicação dirigidos. O atendimento das diferenças faz com o que a comunicação se desenvolva adequadamente. Mais que isso, a autora considera o protagonismo da comunicação ao afirmar que “o centro de tudo é o processo de comunicação” (FERRARI, 2008, p. 23).

¹⁰Citação original: *Developing and maintaining a workplace culture which reflects [...]sensitivity to individual abilities and appreciation of ethnic, gender, racial, religious, and cultural differences.*

¹¹Silva apud Thornton (2004, p. 14): “*Think Globally, and act locally*”.

¹²Segundo Ferrari (2008) *cross-cultural* é o termo anglo-saxão que se refere ao intercruzamento de diferentes culturas. Logo, a comunicação *cross-cultural* leva em consideração essa relação entre diferentes identidades territoriais.

Após delimitar a importância do conhecimento das culturas nacionais para o estabelecimento de programas de comunicação no desbravamento de cenários desconhecidos, além de demonstrar algumas maneiras como a comunicação mediada por relações públicas pode ser trabalhada, pode-se afirmar que o exercício da prática das atividades de relações públicas “é fundamental conhecer a natureza humana para se poder estabelecer relacionamentos com os diferentes públicos” (SCHEIN *apud* MARCHIORI, 2008, p. 95). Apesar desse pensamento servir tanto para empresas domésticas quanto para empresas globais, as empresas internacionais devem ter uma atenção maior, visto o grau de sua complexidade e os riscos que podem derivar de uma estratégia inadequada e que costuma ser mais onerosa.

O estabelecimento de relacionamentos com os públicos de interesse da empresa torna-se essencial para a implementação e sobrevivência da organização. A profissão de relações públicas, nesse cenário, exerce a “função básica de administradora de relacionamentos” (FERRARI, 2008, p. 20), ou, ainda, “designa os esforços empreendidos por um indivíduo ou uma empresa para criar um clima de confiança e de boas relações com o seu público” (LEGRAIN *apud* SILVA, 2004, p. 5).

De forma mais completa, pode-se resumir a definição de relações públicas como:

Atividade responsável por administrar os relacionamentos de uma organização com seus públicos, com o objetivo de manter um diálogo duradouro e eficaz, que permita a possibilidade de simetria entre os protagonistas de uma determinada ação. (GRUNIG; FERRARI; FRANCO *apud* FERRARI, 2008, p. 20)

Ferrari (2008) sugere que o sucesso de uma organização provém do alcance dos objetivos relevantes para ela e para os seus públicos, ou seja, ela é eficaz quando ambos estão satisfeitos. Dessa forma, o planejamento e a execução das estratégias de relacionamento devem beneficiar todos os envolvidos, tais como organização, público interno, público externo e sociedade ao entorno. O relacionamento, indubitavelmente, é um processo contínuo e necessário para a obtenção de sucesso organizacional. Ainda, segundo a autora, “outro aspecto, não menos importante, é o que observa tratar-se de uma atividade ligada à alta administração de uma empresa” (FERRARI, 2008, p. 19).

Daft (2002), ao trazer os fatores que contribuem para a excelência organizacional, cita a importância da atuação da alta administração. Conforme o autor, são os gestores os principais interessados por gerar afinidade entre os seus públicos e os propósitos da instituição. Liga-se a isso o fato de que o relacionamento é fundamental para a conexão e o

alinhamento entre a organização e seus grupos de interesse para notar que o envolvimento do profissional de relações públicas pode ser benéfico no decorrer do processo, sendo sua atuação, ligada à administração, positiva para o alcance dos objetivos da empresa.

4.3 PRINCÍPIOS GENÉRICOS E APLICAÇÕES ESPECÍFICAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

Para compreender melhor a prática de relações públicas ao redor do mundo, Sriramesh e Vercic organizaram o *The Global Public Relations Handbook*, que possui dois volumes (2003 e 2009). Segundo os autores, o livro foi criado para compilar experiências empíricas de relações públicas praticadas por países individuais e é utilizado como relevante material de estudo para a prática das relações públicas em diferentes contextos. Ainda, segundo os autores, o mapeamento feito pelo *The Global Public Relations Handbook* permite a identificação de relações entre a prática de relações públicas e outras variáveis relevantes. Dessa forma, Sriramesh e Vercic (2009) afirmam que:

Identificar o impacto das variáveis ambientais sobre prática de relações públicas ajuda a aumentar a [...] capacidade de prever quais as estratégias e técnicas são mais adequadas para um ambiente organizacional particular (SRIRAMESH; VERCIC, 2009, p. 3).¹³

As práticas citadas pelos autores tem por objetivo mostrar que a atuação de relações públicas sofre modificações ao redor do mundo. Assim, é imprescindível entender a cultura local mas, paralelo a isso, deve-se analisar de que forma a profissão do relações públicas é desempenhada, a fim de seguir um planejamento coerente com o novo ambiente. Vercic, L. Grunige J. Grunig (1996) formularam o projeto *The IABC Excellence Study*¹⁴, que identifica princípios genéricos para a prática de relações públicas excelentes e que podem ser aplicados globalmente. Os princípios, também são citados por Ferrari (2008), que os compila da seguinte maneira:

¹³Citação original: “*identifying the impact of environmental variables on public relations practice helps increase [...] ability to predict which strategies and techniques are better suited to a particular organizational environment.*”

¹⁴*IABC: International Association of Business Communicators*. Tradução: Associação Internacional de Comunicadores de Negócios (IABC). É uma associação que oferece educação e treinamento em comunicação estratégica. Tem por objetivo ajudar os profissionais de comunicação avançar em suas carreiras e gerar resultados comerciais tangíveis para suas organizações e clientes.

- a) A área de relações públicas deve se envolver na administração estratégica da organização;
- b) A atividade de relações públicas deve ser reconhecida pela alta administração e o profissional deve ter um relacionamento direto com a direção da organização;
- c) Relações públicas é uma função que integra a prática da comunicação interna e externa;
- d) Relações públicas é uma função gerencial, separada de outras funções existentes na organização, como o marketing e recursos humanos;
- e) Relações públicas é uma função que deve ser praticada por um administrador da comunicação, e não por um técnico;
- f) As relações públicas devem ser praticadas visando o modelo simétrico de duas mãos;
- g) O modelo simétrico de duas mãos é fundamental para a prática da comunicação interna;
- h) A formação continuada e específica na área é fundamental para o desempenho excelente do profissional de Relações Públicas;
- i) A diversidade deve estar presente em todos os papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação;
- j) Um contexto organizacional participativo é favorável para a comunicação excelente.

Alguns aspectos trazidos se ligam aos fatores encontrados em organizações excelentes citados por Daft (2002), visto que o estudo também ressalta a constante atualização do quadro funcional para adaptação ao meio, além de pontuar a importância do envolvimento da alta administração na busca pela excelência. O contexto organizacional participativo, por sua vez, é permitido pela mudança da empresa verticalizada para uma estrutura horizontal, fenômeno notado tanto por Daft (2002) quanto por Castells (2006).

O fato de a comunicação eficaz ser uma via de mão-dupla, pressupõe que “para existir um bom nível funcional de relações públicas, deve existir, entre a organização e seus públicos, um sistema que permita a fluência de informações nos dois sentidos” (SIMÕES, 2005, p. 87). Os públicos, e suas opiniões, devem estar envolvidos na formação de estratégias de comunicação.

Apesar de aproveitáveis, os princípios demonstraram uma validade genérica dependendo do contexto cultural onde eram utilizados. Logo, foram apresentadas aplicações

específicas a serem consideradas no planejamento das estratégias de comunicação, como uma forma de evolução do estudo proposto. Conforme cita Sriramesh e Vercic (2009):

Os autores também sugerem que cinco variáveis ambientais podem ser usados por profissionais de relações públicas para projetar estratégias [...] específicas para um determinado país. As cinco variáveis são: ideologia política, sistema econômico (incluindo o nível de desenvolvimento da economia do país), o grau de ativismo (a extensão das organizações de pressão enfrentar de ativistas), da cultura e sistema de mídia (a natureza do ambiente de mídia em um país) (SRIRAMESH; VERCIC, 2009, p. 4).¹⁵

No *The Global Public Relations Handbook*, Sriramesh e Vercic (2009) comentam sobre as particularidades pertinentes a cada aplicação específica. Desse modo, os autores afirmam que o **sistema político** (o que inclui a ideologia política) influencia na estrutura social e tem ampla ligação com o desenvolvimento econômico do país. Consequentemente, dita a natureza das práticas de relações públicas que se pode praticar em determinada nação. Os autores, citam o projeto da *Freedom House*¹⁶ sobre modificações políticas no Século XX, e afirmam que a época foi de democratização do mundo, mas junto a isso foram identificados sete modelos políticos presentes no decorrer do período: democracias, democracias restritivas, monarquias, regimes autoritários, regimes totalitários, dependências coloniais e imperiais e protetorados.

Com características bastante peculiares, é inegável que cada sistema político influencia a organização social, fator que deve ser levado em consideração no planejamento e estabelecimento de estratégias de relações públicas. No entanto, chama-se atenção para a observação de que o cenário da expansão da democratização é favorável à prática, pois “o século 20 [...] testemunhou o crescimento das relações públicas modernas” (SRIRAMESH; VERCIC, 2009, p. 8).¹⁷

¹⁵Citação original: *The authors also suggested that five environmental variables can be used by public relations practitioners to design [...] strategies specific to a given country. The five variables are: political ideology, economic system (including the level of development of the country's economy), degree of activism (the extent of pressure organizations face from activists), culture, and media system (the nature of the media environment in a country).*

¹⁶Projeto da *Freedom House* intitulado: O Século da Democracia: uma pesquisa sobre as mudanças da política global do Século XX. Título original: “*Democracy's Century: A Survey of Global Political Change in the 20th Century*”. Disponível em: <http://www.freedomhouse.org/reports/century.html#project>. Acesso em: 2 maio 2016.

¹⁷Citação original: *the 20th century has [...] witnessed the growth of modern public relations.*

Figura 7 - Panorama político do Século XX, conforme pesquisa da *Freedom House*

	<i>Sovereign States and Colonial Units</i>			<i>Population (Millions)</i>		
	2000	1950	1900	2000	1950	1900
DEM	120 (62.5%)	22 (14.3%)	0 (0.0%)	3,439.4 (58.2%)	743.2(31.0%)	0 (0.0%)
RDP	16(8.3%)	21 (13.6%)	25 (19.2%)	297.6 (5.0%)	285.9(11.9%)	206.6 (12.4%)
CM	0 (0.0%)	9 (5.8%)	19 (14.6%)	0 (0.0%)	77.9 (3.2%)	299.3 (17.9%)
TM	10 (5.2%)	4 (2.6%)	6 (4.6%)	58.2(1.0%)	16.4 (0.7%)	22.5(1.3%)
AM	0 (0.0%)	2(1.3%)	5 (3.8%)	0 (0.0%)	12.5 (0.5%)	610.0 (36.6%)
AR	39 (20.3%)	10 (6.5%)	0 (0.0%)	1,967.7 (33.3%)	122.0(5.1%)	0 (0.0%)
TOT	5 (2.6%)	12 (7.8%)	0 (0.0%)	141.9(2.4%)	816.7(34.1%)	0 (0.0%)
C	0 (0.0%)	43 (27.9%)	55 (42.3%)	0 (0.0%)	118.4(4.9%)	503.1 (30.2%)
P	2(1.0%)	31 (20.1%)	20 (15.4%)	4.8(0.1%)	203.3 (8.5%)	26.5(1.6%)
Total	192 (100.0%)	154 (100.0%)	130 (100.0%)	5,909.6 (100.0%)	2,396.3 (100.0%)	1,668.0 (100.0%)

Note. DEM=democracy; RDP=restricted democratic practice; CM=constitutional monarchy; TM=traditional monarchy; AM=absolute monarchy; AR=authoritarian regime; TOT=totalitarian regime; C=colonial dependency; P=protectorate.
(Source: Freedom House, 2000)

Fonte: Sriramesh (2009, p. 8)

Por sua vez, o nível do **sistema econômico**, ainda segundo os autores, fornece oportunidades e desafios ao exercício de relações públicas. Desse modo, economias com mercados desenvolvidos tendem a favorecer mais as estratégias de relações públicas do que os mercados em desenvolvimento. No entanto, os autores tecem uma crítica ao notarem o exercício da profissão como “um apêndice supérfluo em organizações ao redor do mundo, incluindo nações desenvolvidas” (SRIRAMESH; VERCIC, 2009, p. 8)¹⁸, já que o discurso mercadológico aposta majoritariamente no investimento em bens tangíveis. Logo, conclui-se que mesmo nas potências com economias desenvolvidas, a prática das relações públicas ainda precisa conquistar uma centralidade no que diz respeito à gestão.

O **ativismo** também traz ao profissional de relações públicas desafios e oportunidades, já que existem profissionais representando os dois lados do movimento. Atualmente, as organizações sofrem pressões de ativistas, sendo eles representantes, normalmente, de grupos

¹⁸Citação original: *as a superfluous appendage in organizations around the world, including developed nations.*

com interesses específicos ou movimentos sociais. Os autores citam que “a recente onda de terrorismo em todo o mundo é uma evidência de ativismo teocrática”¹⁹ (SRIRAMESH; VERCIC, 2009, p. 9) e isso incide diretamente no desenvolvimento econômico e industrial do país. É necessário, dessa forma, avaliar o nível de ativismo de determinado local e como ela impacta o público e a atividade de relações públicas, visto que não é possível ignorar o nível de ativismo global.

A comunicação, de forma bastante direta, influencia e é influenciada pela **cultura** de um determinado local. A maioria das definições do termo relações públicas, originadas nos Estados Unidos e na Europa, reconhecem a comunicação de massa, assim como a comunicação interpessoal, como relevantes para a existência de condutas de relações públicas. No entanto, essas formas de comunicação nada mais são do que esforços para a construção de relacionamentos entre a organizações e os seus públicos de interesse. Logo, ao passo em que as localidades ditam os interesses dos habitantes de seus territórios, elas ditam o futuro das estratégias de comunicação (ou pelo menos deviam ditar, em um cenário ideal).

Já o **sistema midiático** e a prática de relações públicas possuem uma relação simbiótica, mas por vezes duvidosa. Sabe-se que a mídia auxilia para propósitos que envolvem a publicização de alguma mensagem, dessa forma é interessante que os praticantes de relações públicas mantenham um bom relacionamento com a mídia, alçado pelo respeito mútuo, a fim de minimizar conflitos por vezes existentes. Boas relações com as equipes de mídia são importantes para o desenvolvimento do trabalho de relações públicas, já que esse meio é considerado um método eficiente para repassar informações para um público grande e disperso. Acredita-se que a mídia de massa oferece um bom custo benefício para a prática de relações públicas, portanto considera-se necessário o seu domínio para melhor utilização, o que envolve estudar o sistema midiático presente em cada contexto nacional.

As aplicações são fundamentais para o entendimento das características de cada país. Ferrari (2008) cita que, com o constante desenvolvimento do estudo, foram considerados mais importantes para análise de entrada em outros países o sistema político, o nível de desenvolvimento econômico e a natureza e grau de intensidade do ativismo, apesar de os outros tópicos também serem considerados relevantes. É interessante notar que esses três tópicos estão intimamente relacionados. O sistema econômico, o sistema político e o ativismo andam lado a lado, e é inegável que um é capaz de abalar as estruturas do outro.

¹⁹Citação original: *The recent spate of terrorism around the world is evidence of theocratic activism.*

Diante disso, é possível notar a importância da existência de práticas de relações públicas vinculado à internacionalização de organizações. Sua principal atuação acontece com o estabelecimento de estratégias de comunicação que respeitem e sejam condizentes com a realidade de cada local e, mais do que isso, sua função de administrador de relacionamentos demonstra a importância da sinergia e alinhamento da organização com os públicos ao seu redor.

Tão importante quanto notar as modificações do mundo, é ter ciência que essas transformações continuam acontecendo. Logo, as organizações e os profissionais que trabalham em sua gestão devem estar atentos a sinais que signifiquem uma nova adaptação, e que podem ocorrer a qualquer minuto. Em outras palavras, os gestores precisam estar alertas de forma contínua às mudanças em nível político, econômico, cultural, midiático, ou no que diz respeito ao ativismo. Nas mais diversas realidades territoriais, as organizações podem ter a sua excelência comprometida se não prestarem atenção nos sinais que anunciam grandes transformações.

A prática de relações públicas, nesse cenário, ganha teorias mais concretas, fundamentadas em exemplos empíricos vislumbrados em estudos pertencentes ao campo da internacionalização de organizações, que expõe melhores práticas para a gestão da comunicação e do relacionamento em ambiente global. Os direcionamentos expostos por teorias como as exploradas pelo *The Global Public Relations Handbook* podem ser seguidas a fim de ajudar na implementação correta de estratégias.

5 O CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA

A partir da constatação de que a internacionalização é um processo consolidado, com grande aderência ao redor do globo por parte de organizações presentes nas mais diferentes localidades, julgou-se que o modo mais pertinente de estudar o movimento seria a escolha de uma única empresa para análise, utilizando, assim, o estudo de caso como um dos métodos do estudo. Desse modo, a escolha da empresa foi norteada por dois principais fatores: o acesso à organização, considerado mais fácil em ambiente nativo, e, portanto, benéfico durante o processo de coleta do *corpus* da pesquisa; e a aplicabilidade dos resultados obtidos em relação às áreas de Comunicação e de Relações Públicas.

Logo, houve a listagem, durante a etapa pré-projeto, de organizações internacionais com origem no Brasil, buscando a seleção de uma única representante para o estudo de caso. Na sequência da seleção, notou-se que o Rio Grande do Sul concentrava grandes nomes de organizações com presença em territórios estrangeiros, e optou-se por fazer uma nova filtragem baseada na regionalização, ou seja, com a seleção de uma empresa gaúcha, por diminuir a escala espacial e, concomitantemente, aumentarem as chances de contato direto com a organização.

Outro fator, na sequência dos acontecimentos, tornou-se decisivo para a escolha da Tramontina como a empresa do estudo de caso: a pesquisadora identificou um contato pessoal seu como ex-funcionário(a) da equipe de Marketing Digital e Internacional da Tramontina, departamento responsável pela estratégia e operacionalização da internacionalização da empresa. Entendeu-se que, a partir de um intermediário com laços mais estreitos com a organização, a captação de informações poderia ser mais efetiva, com possibilidade de contato direto com as fontes envolvidas no processo de internacionalização da organização.

Dessa forma, foi selecionada a Tramontina, empresa original da cidade de Carlos Barbosa, Estado do Rio Grande do Sul, fabricante de aparatos de utilidade doméstica, ferramentas e materiais elétricos, dentre outros. Com uma notória presença internacional, desenvolvida em mais de um século de história, a Tramontina expandiu-se para aproximadamente 120 países, por conta de suas unidades internacionais, representadas por Centros de Distribuição (CDs) e Escritório de Vendas e Representação (EVRs) que além de terem suas bases regionais, atendem outros países ao entorno.

Complementar e ainda mais importante que a própria escolha da organização e o assunto da internacionalização das empresas, é o fato de analisar como os processos de comunicação e de relacionamento se desenvolvem com o movimento de internacionalização

corporativa. O assunto, ainda pouco abordado, é detectado como uma lacuna existente nos estudos de Comunicação no Brasil. Dessa forma, apesar da internacionalização ser o tema estruturador da pesquisa, o enfoque dirige-se, principalmente, aos processos de comunicação e de relacionamento alinhados a estratégias internacionais, a fim de entender se e como esses quesitos são levados em consideração durante o processo de expansão.

Torna-se evidente, durante todo o estudo, que a atuação de empresas em territórios estrangeiros é uma realidade consolidada, de modo que um olhar panorâmico (baseado em análises mais profundas em detrimento de observações superficiais) é necessário. Ainda, visto que a internacionalização coexiste com outros processos vitais ao desenvolvimento organizacional, inclusive no que diz respeito à comunicação e relacionamento, nota-se que é natural a existência de práticas de relações públicas nesse nicho.

Em suma, abordam-se, neste capítulo, aspectos metodológicos do estudo, o caso da Tramontina e, logo, parte-se para a apresentação de informações relevantes sobre o seu processo de internacionalização disponibilizada por fontes oficiais ou em repositórios de acesso público. Após a coleta de dados sobre a expansão internacional da Tramontina, parte-se para a etapa de análise e considerações no sentido de atender aos objetivos propostos pela pesquisa.

5.1 METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida no presente estudo é exploratória, pois deseja “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 35). É possível afirmar, também, que as pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2008, p. 27). Nesse sentido, Gerhardt e Silveira (2009) citam que grande parte das pesquisas de cunho exploratório são realizadas a partir de levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Logo, é natural que envolva os métodos de pesquisa bibliográfica e de estudo de caso.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi selecionada como método científico para o estudo. Conhecido pela ampla exploração de bibliografias condizentes com o assunto trabalhado, o método demarca o embasamento teórico da etapa inicial da pesquisa, resgatando posteriormente os autores para a construção das análises. Ou, conforme Stumpf (2012) explica, a pesquisa bibliográfica é:

O planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção da bibliografia pertinente (...), até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões. (STUMPF, 2012, p. 51)

Neste estudo, a pesquisa bibliográfica apresentou as principais características dos movimentos mundiais relacionados à globalização e que, conseqüentemente, alavancaram a internacionalização das organizações. Sequencialmente abordou autores que contextualizam a importância da comunicação e do relacionamento considerando cenários estrangeiros, além de explorar estudos existentes sobre a inserção da prática de relações públicas internacionais nesse contexto. O levantamento das bibliografias foi realizado desde a disciplina de Metodologias de Pesquisa em Comunicação (pré-requisito para o Trabalho de Conclusão de Curso), cursada no segundo semestre de 2014, até o final da escrita da parte teórica, em abril de 2016. No entanto, conforme Stumpf (2012) considera, a pesquisa bibliográfica é acrescida das ideias e opiniões do autor do estudo, ou seja, as ponderações apresentadas pela autora no decorrer da análise ocorrem em paralelo ao resgate da bibliografia apresentada para o embasamento do estudo na etapa inicial.

Contudo, retomando uma das falas de Gil (2008), a pesquisa exploratória tem por característica ser aproximativa. Logo, considera-se adequado o afinilamento do estudo, de forma que a Tramontina foi selecionada como objeto a ser detalhado em vias de seu movimento de internacionalização, delineando, assim, o segundo método utilizado: o estudo de caso. Vale observar que os métodos citados até então se desenvolvem em complementaridade, sendo o entrecruzamento entre a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso frutífero à obtenção de resultados.

Conforme Yin (2005) explica, “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 32). O autor sugere, ainda, que isso ocorre principalmente quando existem dúvidas acerca dos limites entre o fenômeno e o contexto. Logo, é possível afirmar que o assunto balizador da pesquisa se concentra na internacionalização de empresas, porém, por ser um fenômeno amplo, considerou-se necessária a seleção de uma única empresa (nesse caso, a Tramontina) para avaliar as políticas e estratégias de comunicação e relacionamento, contextualizando o estudo de forma direcionada.

Após a delimitação metodológica, foi necessário o estabelecimento de técnicas de coletas de dados, a fim de levantar o *corpus* passível de observações e considerações, tendo

sempre em mente o *background*²⁰ obtido com a revisão teórica. Dessa forma, optou-se pelo desenvolvimento de entrevistas em profundidade e análise documental como principais técnicas.

A entrevista em profundidade, primeira técnica de coleta, é definida por Duarte (2012) como uma das mais clássicas para obtenção de informações nas ciências sociais, sendo adotada paulatinamente por demais campos do saber, especialmente os pertencentes às Ciências Humanas. Ainda, por definição, a entrevista em profundidade é uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2012, p. 62).

As entrevistas em profundidade planejadas para a presente pesquisa foram formuladas a partir da estruturação de dois questionários semiabertos (Apêndices I e II), dirigidos a integrantes em diferentes níveis hierárquicos da equipe de Marketing Digital e Internacional da Tramontina, sendo o primeiro mais ligado ao desenvolvimento de estratégias e o segundo à operação do setor. Os questionários foram desenvolvidos em abril de 2016, época em que também foi realizado um primeiro contato com o(a) integrante da equipe considerado estratégico, via e-mail, para apresentação do estudo e agendamento de uma entrevista pessoalmente. No entanto, essa opção foi descartada, pois o(a) integrante estava com viagens de negócios agendadas. Dessa forma, a pesquisadora sugeriu uma entrevista via Skype. Porém, a resposta foi de que a acessibilidade (internet) do local de destino não era garantida, e foi solicitado o envio do questionário por e-mail, tornando-o, assim, um questionário fechado. O envio do questionário foi realizado e, junto com ele, indagou-se sobre a possibilidade de uma segunda entrevista com alguma pessoa ligada à operação. No entanto, as perguntas foram devolvidas em branco sob a justificativa de que as respostas continham informações sigilosas, de forma que os dois questionários não foram respondidos.

A tentativa de estabelecer uma entrevista pessoal, em um primeiro momento, foi baseada na afirmação de Bardin (2010), que relaciona a condução da entrevista com a profundidade pretendida em relação ao material verbal. Logo, julgou-se que a entrevista pessoal, a partir de uma estrutura semiaberta, seria produtiva no sentido de coletar mais informações, gestos e até mesmo silêncios passíveis de análises. Com a impossibilidade desse tipo de condução, migrou-se para uma estrutura fechada que, apesar de também ser um instrumento válido, não permite diálogos ou considerações fora do roteiro. Os dois

²⁰Termo em inglês que remete à “experiência”. São os antecedentes do pesquisador.

questionários enviados não foram respondidos, de forma que a análise de conteúdo da entrevista (técnica de análise de dados) não foi realizada da maneira desejada.

Afirma-se que a análise de dados não foi feita da maneira planejada, pois, de certa forma, conclusões foram estabelecidas a partir da negativa do(a) integrante da Tramontina. Bardin (2010) expõe que o método qualitativo da análise de conteúdo concentra-se em indicadores não frequenciais, ou seja, entende-se que tanto a presença quanto a ausência de determinado índice pode trazer observações frutíferas. Essa afirmação deve ser considerada, pois ela demonstra que a confidencialidade sobre as informações pertinentes às políticas e estratégias de internacionalização da Tramontina se apresenta, no fim, como um resultado derivado da entrevista em profundidade.

Com a falta das entrevistas em profundidade, foi selecionada, majoritariamente, a análise documental como técnica de coleta de dados. A análise documental é classificada como “uma operação ou conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2010. p. 45). De uma maneira mais sucinta, a autora afirma que a análise documental tem por objetivo trazer as informações relevantes de um documento em um diferente formato. Ou seja, consiste na lapidação das informações em estado primário (bruto) para um estado secundário (uma representação do primeiro).

Nesse sentido, o primeiro documento selecionado foi o livro *100 Marcas do Rio Grande: A história e os valores das marcas consagradas como ícones da identidade e da cultura empresarial gaúcha*, publicado pelo Instituto Amanhã e organizado por Jorge Polydoro, a fim de trazer a história, características e posicionamento da Tramontina, remetendo a aspectos que podem ter influenciado na sua expansão internacional. Complementar a isso, foram analisadas as páginas oficiais da empresa, selecionando o Site da Tramontina como principal documento para a obtenção de informações sobre histórico e posicionamento. Na plataforma, ainda, destaca-se a escolha para análise das seções *Estrutura/Unidades*, que contém informações mais completas sobre as unidades internacionais da Tramontina; e a seção *Feiras*, com a agenda completa de participação da organização em feiras de negócios nacionais e internacionais no decorrer do ano de 2016.

Outros documentos analisados, a fim de observar a comunicação da Tramontina em territórios estrangeiros, foram os *Sites Internacionais* da organização. Tendo em vista o entendimento do papel das novas tecnologias e, conseqüentemente, do ambiente virtual, optou-se por analisar a comunicação da Tramontina a partir de um levantamento de seus *websites* em países estrangeiros, comparando-os com o site do Brasil.

Como a Tramontina opera em aproximadamente 120 países, foi necessário estabelecer um critério para analisar uma parcela significativa dos sites. Desse modo, decidiu-se procurar por sites pertencentes aos países em que a empresa possui CDs e EVRs, por serem estruturas internacionais consolidadas. A procura pelos sites, por sua vez, ocorreu a partir da procura pelas palavras “Tramontina” seguido pelo nome do país em que mantém uma de suas estruturas, por exemplo, o “Panamá” (EVR). Para que os resultados encontrados fossem mais relevantes, a cada nova procura de palavras-chaves, a *homepage* do buscador era configurada para o país do destino que se desejava pesquisar (ou seja, para encontrar o site da Tramontina Panamá, a sigla “BR”, referente ao buscador no Brasil, foi substituída por “PA”; no caso do México, o “BR” foi trocado por “MX”, e assim se estabeleceu um padrão até completar a busca pelas quatorze estruturas da Tramontina).

Como a busca orgânica acontece elencando os conteúdos tidos como mais relevantes, o filtro foi julgado pertinente. A cada busca, milhares de páginas surgiram, de modo que logo se estabeleceu um novo critério: selecionar para análise apenas os sites identificados nas três primeiras páginas da busca orgânica. Assim, foi criada uma tabela com todos os sites encontrados para posterior análise de apenas um site por continente. A seleção dos sites ocorreu no mês de maio de 2016, durante o início da análise do processo de internacionalização da Tramontina.

Por fim, outro documento foi revelado durante o desenvolvimento do estudo e, conseqüentemente, incluído no *corpus* depois de identificada a sua relevância. Junto à negativa do(a) integrante estratégico(a) da equipe de Marketing Digital e Internacional da Tramontina, foi enviado um documento denominado *Fazendo Bonito no Exterior* (Anexo I), anexo ao e-mail, a fim de auxiliar na pesquisa. O conteúdo são informações públicas sobre a internacionalização da Tramontina e, por se tratar de um documento oficial encaminhado por representantes da organização do estudo de caso, foi selecionado para análise.

Após a seleção dos documentos, julga-se necessário o tratamento das informações, sendo selecionada a técnica de análise de conteúdo. A técnica foi considerada adequada, pois conforme o ponto de vista de Bardin (2010) a análise de conteúdo concentra-se em seu objeto de observação e o seu objetivo está na “manipulação de mensagens (conteúdo e expressão desse conteúdo), para evidenciar os indicadores que permitam inferir sobre uma outra realidade que não a mensagem” (BARDIN, 2010, p. 46). Em outras palavras, o foco da análise de conteúdo é a mensagem que está sendo passada, mas não em seu sentido literal, pois as interpretações que derivam dessa comunicação são o que há de mais original na construção da análise.

Dessa forma, o histórico, as características e o posicionamento da Tramontina foram expostos a partir do livro *100 Marcas do Rio Grande* junto com o *Site da Tramontina*, com o acréscimo de considerações feitas pela autora do estudo (inferência e interpretação). O mesmo se aplica aos outros documentos com o conteúdo analisados (seções do *Site da Tramontina* e documento *Fazendo Bonito no Exterior*). Todavia, chama-se a atenção para o fato dos *Sites Internacionais* as seções *Estrutura/Unidades* e *Feiras* desdobrarem outros tipos de esquemas visuais, como quadros e gráficos, de forma a apresentar as informações disponíveis, também, em formatos quantitativos.

Dessa forma, é possível afirmar que a análise se desdobra majoritariamente de forma qualitativa, mas o quantitativo também se apresenta a fim de enriquecer as observações sobre os documentos analisados. É interessante apresentar as duas abordagens, pois elas são complementares e enriquecem a exploração do material. Pode-se dizer, também, que “a maioria dos estudiosos reconhece atualmente a complementaridade entre a quantificação e a qualificação dos dados, apontando como erro a opção metodológica a priori entre fazer uma pesquisa qualitativa ou quantitativa” (LOPES, 2004, p. 34). Por fim, ressalta-se que durante toda a análise do *corpus*, foi feita revisão bibliográfica, sendo que as informações encontradas foram observadas à luz das correntes teóricas abordadas no estudo.

5.2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA

Para verificar a história e o posicionamento da Tramontina, a fim de demonstrar algumas motivações para a expansão internacional da empresa, foram selecionados para análise dois principais documentos: o livro *100 Marcas do Rio Grande* e o *Site da Tramontina*. O *Site* foi observado ao longo da escrita do estudo, ou seja, desde o final de fevereiro de 2016 até maio do mesmo ano. Já o livro *100 Marcas do Rio Grande* traz a história de diversas empresas originalmente gaúchas, de forma que foi escolhido para integrar a pesquisa. O acesso ao material deu-se através da empresa em que a pesquisadora trabalha, no mês de abril de 2016, pois a organização (também originalmente gaúcha) é um dos *cases* do livro. Após a observação do conteúdo, o livro foi considerado um bom material para ser utilizado na investigação, pois aponta características importantes da Tramontina, assim como evidencia indícios do seu movimento de internacionalização.

A escolha pelo site e pelo livro deve-se ao seu conteúdo e credibilidade, além de oferecer a possibilidade de utilizar dois materiais distintos, intercalando informações que são abordadas em ambas as fontes. São os documentos, assim, complementares. Vale ressaltar

que durante a exploração de informações relevantes às finalidades da pesquisa, nos documentos selecionados, é utilizado o método de pesquisa bibliográfica, que é revisto durante a análise e embasa as conclusões a respeito da globalização e internacionalização da Tramontina. Como categorias norteadoras da análise, definiram-se: a história da organização, os norteadores estratégicos e posicionamento e reconhecimentos. Na sequência, detalham-se cada um deles.

5.2.1 História

Conforme passagem do livro *100 Marcas do Rio Grande*, a Tramontina foi inaugurada em 1911, quando Valentin Tramontina, natural de Santa Bárbara, Rio Grande do Sul, mudou-se para a cidade de Carlos Barbosa, no mesmo Estado. Valentin, filho de imigrantes italianos, estabeleceu na cidade uma pequena oficina localizada em um terreno alugado, onde a Ferraria Tramontina iniciou as suas atividades. Afirma-se que “a Ferraria Tramontina era humilde, mas contava com um diferencial nobre: a determinação para trabalhar com seriedade - e a certeza que a chave para o sucesso estava em entregar produtos de qualidade irretocável” (POLYDORO, 2014, p. 381).

Conhecida inicialmente por seus canivetes (dentre eles o Santa Barbara, campeão de vendas), a Tramontina foi crescendo aos poucos. Após a morte de seu fundador, em 1939, a gestão dos negócios foi passada para Elisa de Cecco Tramontina, sua esposa. Uma década depois, a administração passou para Ivo Tramontina e Ruy Scomazzon. Com esses líderes, “a Tramontina começou a se posicionar como uma autêntica marca gaúcha” (POLYDORO, 2014, p. 381), tornou-se uma S/A (1963), instalando no mesmo ano uma nova fábrica de ferramentas em Garibaldi, para após um curto período de tempo abrir uma unidade de baixelas em aço inox em Farroupilha (1971) e outra de materiais elétricos em Carlos Barbosa (1976).

A primeira exportação da Tramontina, ainda segundo o livro *100 Marcas do Rio Grande*, aconteceu no ano de 1969. A informação também é trazida no *Site da Tramontina*, que complementa a sentença ao informar que as vendas eram destinadas ao Chile. Dessa forma, nota-se que a pequena cutelaria estabelecida em um galpão alugado evoluiu gradativamente até obter o *status* de uma organização que adentra um ambiente globalizado.

Nesse sentido, a afirmação de Castells (2006) que demonstra que a globalização está relacionada à evolução de um trabalho concentrado na máquina e no corpo para um ofício preocupado, igualmente, com a expansão da mente humana, se entrelaça ao histórico da

organização. Mais precisamente, é possível conectar o pensamento do autor com a trajetória da empresa ao perceber a migração de um ofício artesanal para uma estratégia de gestão mais ambiciosa, que envolve a contínua expansão da Tramontina rumo à conquista de novos mercados. Isso acontece, pois, conforme traz Daft (2002), adentra-se em uma época em que nenhuma organização encontra-se isolada da influência global.

Ademais, pode-se ressaltar que a primeira exportação foi o início do processo de globalização da Tramontina, pois, conforme Chiavenato (2004) defende, o sistema global é caracterizado pela “extensão de uma organização para ambientes gradativamente mais amplos” (CHIAVENATO, 2004, p. 491). No entanto, é interessante observar que o processo de globalização da Tramontina deu-se próximo à época da reviravolta histórica conhecida como Revolução Tecnológica, e que Lévy (1993) estabelece na década de 70. Sabe-se que os intercâmbios entre países já existiam em tempos anteriores à Revolução Tecnológica, o que vai ao encontro ao caso da Tramontina. Assim, é natural observar que a globalização é um processo antigo, porém que ganhou novas dimensões com a evolução de tecnologias de informação e comunicação, apresentando ao mundo a nova economia global citada por Castells (2006).

Na sequência do histórico trazido pelo livro *100 Marcas do Rio Grande* nota-se a continuidade da tendência de expansão no que diz respeito à estrutura da Tramontina, com a inauguração do primeiro Escritório de Vendas e Representação da Tramontina em São Paulo, no ano de 1976. Ainda, em solo brasileiro, houve a inauguração da primeira unidade de ferramentas agrícolas (1982) e do Escritório Central de Administração (1984) “responsável por todas as unidades da Tramontina” (POLYDORO, 2014, p. 381). Com a necessidade contínua de expansão para atender a demanda que se estabelecia, agravada pelo aumento de produtos ofertados, foram inauguradas dez fábricas no Brasil.

Complementarmente, e segundo o *Site da Tramontina*, a maioria das fábricas estão localizadas no Rio Grande do Sul (Garibaldi, Farroupilha, Encruzilhada do Sul, Canoas e Carlos Barbosa, sendo que essa última cidade soma quatro fábricas). Além disso, no Brasil, existem fábricas operando em Belém do Pará (PA) e em Recife (PE). A fábrica de Belém do Pará foi inaugurada no ano de 1986 para a fabricação em madeira dos cabos de facas e ferramentas, enquanto a de Recife, datada em 1999, é responsável pela fabricação de cadeiras e mesas de plástico.

Seguindo o seu processo de ampliação, nota-se que a data da primeira unidade internacional da Tramontina não é comentada no histórico trazido no livro *100 Marcas do Rio Grande*, e também não fica explícita no *Site da Tramontina* – apenas é exposto, em ambos os

repositórios, que a empresa atende atualmente cerca de 120 países, identificando-a como uma organização internacionalizada. Porém, o *Site* traz uma aba com informações próprias às estruturas internacionais, onde é possível observar o ano de fundação de cada uma das unidades. Logo, com base na seção *Estrutura/Unidades* da Tramontina, evidencia-se que a primeira sede internacional da empresa estabeleceu-se no Texas, Estados Unidos, no ano de 1986 (Figura 8).

Figura 8 – Unidade da Tramontina no Texas (EUA)



Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/unidade/16-estados-unidos>²¹

Dessa forma, é possível observar que o estabelecimento da primeira estrutura estrangeira da Tramontina marca o início da sua internacionalização. Pode-se concluir isso, pois a internacionalização é caracterizada pelo que Fleury et al. (2008) definem como um estágio avançado no processo de industrialização de qualquer país. Trata-se da expansão de uma organização para diferentes territorialidades e que, no caso da Tramontina, tem seu início decretado pela implementação da unidade norte-americana. Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008) ainda levam em consideração que uma das principais motivações para uma organização seguir uma estratégia internacional é a possibilidade de atingir um leque mais amplo de mercados, desvencilhando-se, assim, da atuação restrita a negócios domésticos. Desse modo, considera-se que a Tramontina procurou uma projeção maior que a limitada pela sua territorialidade palpável, internacionalizando-se e transformando-se em uma empresa transnacional.

Além da Tramontina se estabelecer como uma empresa internacional é interessante observar que a fundação da estrutura norte-americana aconteceu no ano de 1986. O ano é analisado separadamente e com destaque, pois Ferrari (2008) ressalta o fato de o Brasil ser considerado um dos países do grupo dos *late movers* (junto com a Argentina, o Chile e o México), já que o movimento de internacionalização dos países latino-americanos ocorreu principal e massivamente a partir do ano de 1990. A Tramontina, por sua vez, antecipou seu processo, talvez como resultado de uma organização com boa leitura de fatores estratégicos a

²¹Acesso em: 3 maio 2016.

longo prazo. Essa antecipação dos acontecimentos é considerada benéfica sob a ótica de Castells (2006), que afirma que para as organizações manterem-se produtivas, competitivas e eficientes, é necessário acompanhar tendências mundiais.

5.2.2 Norteadores estratégicos e posicionamento

Complementar ao histórico da organização e ao seu movimento de expansão (tanto nacional quanto internacional) é importante verificar o modo que a Tramontina se define e se posiciona, já que a sua apresentação institucional é responsável por delimitar o jeito e a razão de ser da organização. Mais do que entender a sua missão, visão e valores, é essencial verificar se esses norteadores são direcionados apenas ao país de origem da empresa ou se aplicam-se também para os territórios estrangeiros em que ela está presente.

Os norteadores estratégicos expostos no *Site da Tramontina* identificam a missão e os valores²² da organização, expondo o seu posicionamento. O posicionamento, por sua vez, é a forma como os públicos percebem a empresa a partir das mensagens que ela escolhe passar. Na missão e nos valores da Tramontina é possível identificar uma preocupação com toda a cadeia produtiva dos bens comercializados. Sendo assim, é levada em consideração tanto a qualidade dos bens materiais, quanto o capital humano atrelado aos processos da organização. Desse modo, a missão e os valores da Tramontina são:

- a) **Missão:** A Tramontina existe para desenvolver, produzir e entregar produtos de qualidade, que tornem melhor a vida das pessoas. Assim, a empresa gera valor para seus consumidores, funcionários, acionistas e comunidades em que está inserida;
- b) **Valores:** Satisfação do Cliente, Transparência, Trabalho, Liderança, Valorização das Pessoas, Devoção.

Ainda, outras informações endossam o discurso encontrado nos norteadores estratégicos, fazendo parte do posicionamento da empresa. Atualmente, a Tramontina está ligada ao lema “O Prazer de Fazer Bonito”, cunhado por Clóvis Tramontina, atual presidente da empresa e filho de Ivo Tramontina. O posicionamento traz a importância de “entregar produtos feitos com cuidado e carinho” (POLYDORO, 2014, p. 383) e delimita como foco mercadológico a atratividade e a qualidade de seus produtos, entendendo que a entrega de um

²²A visão não foi identificada nos documentos selecionados para o estudo.

produto satisfatório influencia no bem-estar dos indivíduos ligados à organização. Essa consideração é observável a partir de trechos expostos no *Site da Tramontina*, que demonstram a preocupação da empresa com seus diferentes públicos. Dirige-se o primeiro trecho observado, conforme exposto abaixo, ao público interno:

A inovação, o design, a tecnologia e, acima de tudo, **o capital humano** marcam a construção desta empresa. Para a Tramontina, **o mais importante são as pessoas**. Por isso, aposta no crescimento profissional e pessoal de sua equipe, que ultrapassa os 6,8 mil funcionários. (SITE TRAMONTINA; grifos da autora)²³.

Da mesma forma, em discurso exposto no *Site*, é observada a preocupação da empresa com o público externo. Para a Tramontina:

Valorização da **consciência social** e o respeito ao ambiente são características fortes que norteiam as ações das dez unidades fabris, sempre preocupadas com **o bem-estar e a qualidade de vida das comunidades onde estão inseridas** (SITE TRAMONTINA; grifos da autora)²⁴.

Tanto o público interno quanto o externo são levados em consideração nos discursos da empresa, presentes nos materiais pesquisados. O fato de se ressaltar a importância das pessoas envolvidas, de alguma forma, com a organização, vai ao encontro ao que Hall (1984) e Daft (2002) discorrem ao colocar as pessoas como protagonistas da composição organizacional. Hall (1984) considera que as organizações globais têm estruturas “usualmente” ou “relativamente” definidas, pois são os sujeitos que integram o ambiente organizacional promotores de constantes mudanças, sendo a adaptação uma peça-chave da sobrevivência no mercado contemporâneo.

Já Daft (2002) coloca em segundo plano a importância da materialidade da organização ao considerar que sua estrutura é composta principalmente por pessoas e relacionamentos. Dessa forma, as falas da Tramontina, que sinalizam sua preocupação com o capital humano, interno e externo, tornam-se importantes para criar empatia e valorizar os indivíduos que são diretamente afetados pela empresa.

De forma resumida, é possível considerar que Tramontina integrou-se naturalmente à nova economia global, a partir de sua globalização com início com as exportações para o Chile e, de maneira mais encorpada, com a sua internacionalização, originada no estabelecimento de uma estrutura norte-americana. Sua trajetória culminou no processo mutualista que faz da Tramontina uma empresa global e, ao mesmo tempo, internacional, sendo que ambos os movimentos coexistem e se reforçam.

²³Acesso em: 5 maio 2016.

²⁴Acesso em: 5 maio 2016.

5.2.3 Reconhecimentos

Como forma de averiguar a relevância do posicionamento da Tramontina, foram detectadas premiações que a organização recebeu. Desse modo, baseado nos resultados das pesquisas *Top of Mind*²⁵ e Marcas de Quem Decide 2016²⁶, é possível afirmar que a marca Tramontina é reconhecida, fator que valida o seu posicionamento de entregar produtos de qualidade e gerar empatia com as pessoas que fazem parte da cadeia produtiva da empresa. Fator este que vai desde o público interno até o consumidor final.

Em um apanhado do prêmio *Top of Mind*, constata-se que a Tramontina soma 18 vitórias como marca mais lembrada na categoria “Talheres” e 12 conquistas na categoria “Ferramentas”. Mais que isso, a organização é categorizada como marca invicta nas pesquisas dos dois segmentos, o que significa que há pelo menos seis anos consecutivos a Tramontina é a mais lembrada nas categorias que lidera.

Já no prêmio Marcas de Quem Decide 2016, a Tramontina atingiu as primeiras colocações entre as organizações mais lembradas e preferidas entre os entrevistados nas categorias “Ferramentas” e “Talheres”. Na pesquisa do setor de “Ferramentas”, que se aproxima da função originária da empresa, a Tramontina obteve as primeiras colocações alcançando o índice de 45,7% entre as marcas mais lembradas e 49,9% entre as preferidas.

Figura 9 - Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Ferramentas



Fonte: http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2016/03/marcas/pesquisa/pesquisa_2016/488643-lembranca-e-preferencia-da-tramontina-sobem.html²⁷

²⁵*Top of Mind*: pesquisa de *branding*, realizada com a lembrança espontânea de marcas. Teve início em 1991 e é publicada pela Revista Amanhã. É aplicada no Rio Grande do Sul.

²⁶Marcas de Quem Decide: estudo realizado desde 1999 pela Qualidata e divulgado pelo Jornal do Comércio de Porto Alegre. Avalia simultaneamente os índices de lembrança e preferência de marcas em mais de 100 setores da economia. É aplicado no Rio Grande do Sul.

²⁷Acesso em: 7 maio 2016.

Já na categoria “Talheres”, a Tramontina atingiu a marca de 75% entre as mais lembradas e 76,7% entre as preferidas.

Figura 10: Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Talheres



Fonte: http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2016/03/marcas/pesquisa/pesquisa_2016/488682-tramontina-tem-os-mais-altos-indices-da-pesquisa.html²⁸

Atualmente, conforme exposto no *Site* oficial da organização, a Tramontina investe na atratividade dos seus produtos através do acompanhamento de tendências e da busca por originalidade. Com base nessas observações, seus esforços podem ser notados pelo alcance de bons índices em uma nova categoria pesquisada pelo Marcas de Quem Decide 2016, a “Inovação”. No quesito lembrança, a Tramontina ficou em terceiro lugar, com 3,6% de citações. Contudo, no quesito preferência, a empresa ficou em primeiro lugar, com 5,1% das citações.

Figura 11: Marcas de Quem Decide 2016 – Categoria: Inovação



Fonte: http://jcrs.uol.com.br/conteudo/2016/03/marcas/pesquisa/pesquisa_2016/488647-gerdau-e-tramontina-na-frente-em-novo-setor.html²⁹

²⁸ Acesso em: 7 maio 2016.

²⁹ Acesso em: 7 maio 2016.

Conclui-se, assim, que a passagem que demonstra que “a inovação, o design, a tecnologia e, acima de tudo, o capital humano marcam a construção desta empresa” (SITE TRAMONTINA)³⁰ é construída em cima de atitudes, representada por um discurso bem fundamentado. Reconhecido em seu território regional, o estilo de empreender da Tramontina, se devidamente exportado, pode seguir o caminho do reconhecimento em solo gaúcho e trazer bons frutos no que diz respeito à imagem de marca em localidades estrangeiras.

De forma geral, é possível observar que a Tramontina apresenta uma história de contínuo desenvolvimento no que diz respeito a sua estrutura física e expansão comercial. Originada de uma pequena oficina, a organização foi crescendo ao perceber a possibilidade de atuação em novos nichos de mercado, ampliando seu leque de produtos ao passo em que ampliava, também, as estruturas responsáveis pelo suprimento e comércio desses bens. Desse modo, a Tramontina estabeleceu-se no Rio Grande do Sul para logo em seguida conquistar outras praças nacionais, a partir da criação de escritórios e fábricas.

Além de firmar-se como uma empresa brasileira de grande porte, a Tramontina, com sua oferta de mais de 18 mil itens (muitos de uso comum, como ferramentas e aparatos de cozinha), reconheceu oportunidades em novos mercados. Primeiro veio a exportação para o Chile, como marco da inserção da empresa no movimento de globalização do mundo; e, em seguida, foi inaugurada a unidade norte-americana, tornando a Tramontina uma empresa internacionalizada.

Sabendo que a Tramontina é uma indústria do segundo setor e com fins lucrativos, é possível dizer que a sua ampliação física está atrelada diretamente a sua expansão comercial, de forma que os esforços da organização são impulsionados pela possibilidade de ampliar, também, a sua lucratividade. No entanto, sabe-se que o consumidor contemporâneo, cada vez mais exigente, leva em considerações qualidades tangíveis e intangíveis da marca durante a tomada de decisão de compra. A Tramontina, ao alegar em seus discursos que se preocupa com o fornecimento de produtos de qualidade, com a inovação de sua oferta e, também, com a valorização do fator humano, declara seus atributos. Sua fala é coerente quando visualizados os resultados que a empresa obtém no Rio Grande do Sul a partir de pesquisas de satisfação e *branding*³¹.

Contudo, chama-se atenção para o fato de que o reconhecimento regional da Tramontina não garante que a boa imagem suscitada pelas pesquisas *Top of Mind* e Marcas de

³⁰Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/a-tramontina>. Acesso em: 11 maio 2016.

³¹Pode ser traduzido para o português como “gestão de marcas ou o ato de administrar a imagem de uma empresa”. Fonte: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/construcao-branding/>. Acesso em: 20 maio 2016.

Quem Decide 2016, por exemplo, seja exportada para as diferentes praças nas quais a organização está presente. Para que a empresa não seja apenas uma fornecedora de produtos utilitários no exterior, mas uma marca que se diferencia da concorrência, é importante que o posicionamento seja considerado em âmbito global.

5.3 POSICIONAMENTO E ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TRAMONTINA

Para entender o posicionamento e a estrutura internacional da Tramontina, foi selecionado o documento *Fazendo Bonito no Exterior*, enviado por integrantes da equipe de Marketing Digital e Internacional da Tramontina. Nele, é possível verificar como o posicionamento da empresa se aplica, também, em ambientes externos ao Brasil, onde estruturas internacionais da organização estão instaladas. Contudo, complementar ao documento *Fazendo Bonito no Exterior*, optou-se por continuar analisando o *Site da Tramontina* e o livro *100 Marcas do Rio Grande*, já que os repositórios oferecem informações complementares pertinentes ao estudo.

Para tanto, foram considerados como aspectos da análise o posicionamento e a estratégia de internacionalização da Tramontina. Desdobrando mais detalhadamente o tópico das estratégias de internacionalização, foram levantadas considerações quanto a excelência organizacional no novo ecossistema, o estágio de desenvolvimento internacional, a estrutura para operações globais e os riscos da internacionalização considerando o fator intercultural. No entanto, não foi possível responder questões referentes às alianças estratégicas, às equipes de trabalho globais e multiculturais, e a preocupação quanto ao risco-país, o risco-cambial e o risco comercial. O motivo da falta de uma resposta para esses tópicos é que nenhuma referência foi encontrada nos documentos analisados no *corpus* da pesquisa. Além disso, considera-se que questões referentes a esses assuntos eram previstas nos questionários da entrevista em profundidade que não foi respondido por políticas de confidencialidade da empresa.

5.3.1 Posicionamento

Iniciando pelo título do documento *Fazendo Bonito no Exterior*, é possível vislumbrar a fala do atual presidente, Clóvis Tramontina, adaptada e aplicada em outros países onde a organização se estabelece. Nesse sentido, é possível concluir que a Tramontina deseja levar as

mesmas qualidades apresentadas no Brasil para as unidades internacionais que possui fora do país.

A motivação que culminou na expansão internacional da Tramontina é encontrada no primeiro parágrafo, que explica que a empresa optou por se expandir a fim de “conquistar novos patamares de eficiência e competitividade” (FAZENDO BONITO NO EXTERIOR, 2016). Segundo Cavusil, Knight e Riesenber (2010), as empresas optam por se internacionalizar por dois principais motivos: estratégicos ou reativos. A citação dos autores, tensionada à afirmação exposta no documento, demonstra que a Tramontina internacionalizou-se por um motivo estratégico, com a finalidade de aproveitar oportunidades do mercado estrangeiro e captar novos conhecimentos. Ainda, segundo os autores, essa motivação decorre, pois no movimento de internacionalização são mais-valias trocas de atrativos físicos e intelectuais. São eles: bens, serviços, capitais, tecnologias e *know-how*.

Na sequência da leitura do documento, a empresa afirma que tem também como motivação “a garantia de multiplicar benefícios como a qualidade, a praticidade e a segurança, facilitando a vida de mais pessoas – e levando para o mundo o prazer de fazer bonito” (FAZENDO BONITO NO EXTERIOR, 2016). A frase traz importantes informações, pois reforça o posicionamento da organização de “fazer bonito”, entregando produtos utilitários e de qualidade, independente do local onde se encontra.

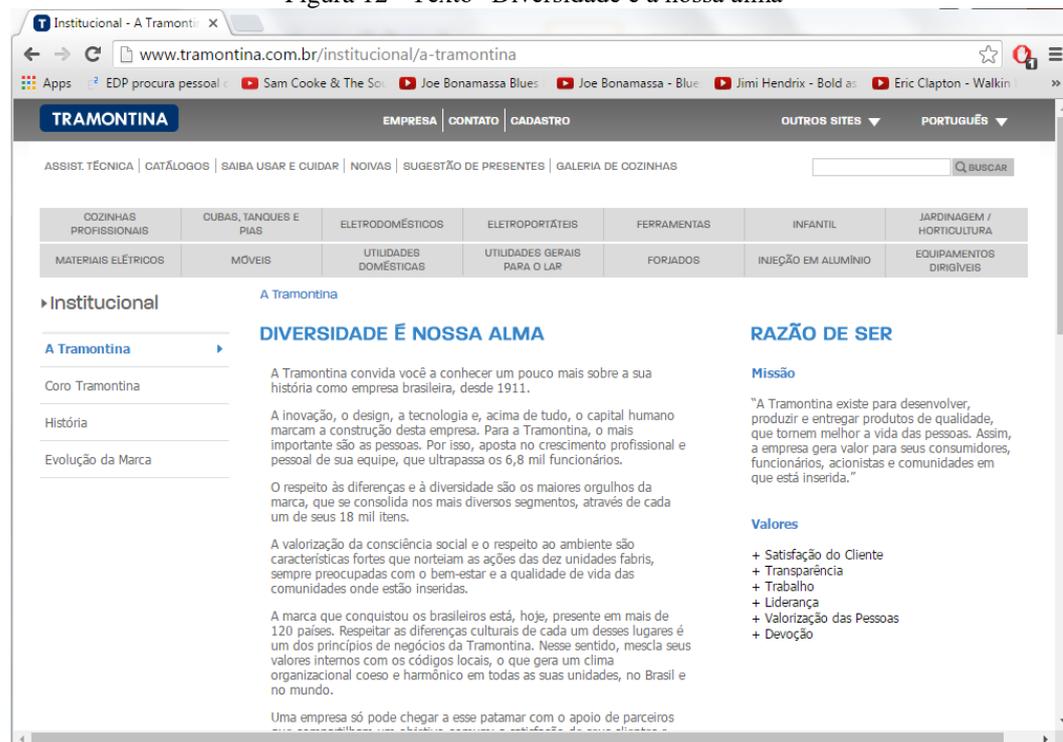
Complementar a isso, e conforme observação exposta no *Site da Tramontina*³² encontra-se passagens que reforçam a preocupação da empresa em expandir o seu posicionamento para as diferentes localidades em que atua. A página traz um texto, cujo título é “Diversidade é a nossa alma” (Figura 12), o qual trata sobre a diversidade cultural como aspecto levado em consideração no movimento de internacionalização da empresa. Desse modo, seleciona-se para observação e análise o seguinte trecho:

A marca que conquistou os brasileiros está, hoje, presente em mais de 120 países. Respeitar as diferenças culturais de cada um desses lugares é um dos princípios de negócios da Tramontina. Nesse sentido, mescla seus valores internos com os códigos locais, o que gera um clima organizacional coeso e harmônico em todas as suas unidades, no Brasil e no mundo. (SITE TRAMONTINA)³³

³²Seção “A Tramontina”.

³³Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/a-tramontina>. Acesso em: 14 maio 2016.

Figura 12 - Texto “Diversidade é a nossa alma”



Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/a-tramontina>³⁴

Com base no texto publicado no *Site*, é possível afirmar que a Tramontina busca informar aos seus públicos que possui um posicionamento global, que decorre da entrega de produtos confiáveis e que tornem a vida das pessoas mais simples. Quanto a sua adaptação a divergentes localidades, nota-se que a Tramontina procura manter os seus valores nos diferentes territórios em que atua, considerando e respeitando os aspectos salientes das culturas locais dos países para onde se internacionaliza.

De forma geral, é possível observar a existência de um discurso nativo da empresa, que é levado em consideração nas demais localidades onde a organização opera. É evidente que o comércio com outros países, tido como principal foco da internacionalização, torna-se um processo facilitado e mais certo quando acompanhando de uma preocupação com as praças estrangeiras, seus valores e culturas. Portanto, as falas observadas, que exportam o posicionamento local aliando-os aos códigos estrangeiros, tem fundamentação e, se desdobradas em atitudes, tornam-se benéficas à imagem internacional da organização.

³⁴Acesso em: 15 maio 2016.

5.3.2 Estratégia de internacionalização

Com os mesmos documentos de análise utilizados para verificar aproximações entre o posicionamento no Brasil e o posicionamento internacional – *100 Marcas do Rio Grande, Site da Tramontina* e *Fazendo Bonito no Exterior* – foram analisadas algumas estratégias pertinentes ao movimento de internacionalização da Tramontina. Vale ressaltar que se planejou entender e desvendar as políticas e estratégias de internacionalização, principalmente, através das entrevistas em profundidade. Com a negativa por se tratarem de informações confidenciais, não se têm dados quanto às políticas organizacionais. Porém, os documentos selecionados pontuam algumas estratégias adotadas a partir do que expõem Daft (2002); Cavusil, Knight e Riesenberg (2010) e Ferrari (2008). Portanto, mesmo não detendo todo o conjunto de dados, a autora decidiu avaliar esses aspectos.

Dessa forma, a imagem que integra o documento *Fazendo Bonito no Exterior*, e que tem por objetivo demonstrar as unidades internacionais da Tramontina, revela uma estrutura formada por oito Centros de Distribuição (CDs) e três Escritórios Regionais de Vendas (ERVs), totalizando onze unidades internacionais (Figura 13). Esses CDs e EVRs estão presentes em cinco continentes diferentes³⁵, e atendem cerca de 120 países. Na seção *Estrutura/Unidades do Site da Tramontina*, são detectadas quatorze estruturas estrangeiras, evidenciando que três sedes internacionais foram suprimidas da relação do *Fazendo Bonito no Exterior*.

Conclui-se, assim, que o documento pode estar desatualizado, ou que as três estruturas faltantes (identificadas como as estruturas da Austrália, China e Honduras) podem ter sido retiradas a fim de preservar alguma finalidade estratégica e/ou confidencial.

³⁵A América foi considerada como apenas um continente.

Figura 13 - Imagem do documento *Fazendo Bonito no Exterior* – CDs e ERVs

ATENDER BEM NO EXTERIOR

CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO
CDs

Tramontina de Chile S. A. (TCHILE)	Av. Andrés Bello 2233, Piso 4 – Comuna de Providencia, Santiago – Chile Tel.: 56 (2) 2676 5000 – Fax.: 56 (2) 2676 5001
Tramontina del Peru S. A. C. (TPERU)	Av. Canaval y Morela, 385 – Piso 5, Corpac San Isidro – Lima – 27 – Peru Tel.: 51 (1) 421 2135
Tramontina de Colombia S A S (TECOL)	km 1,5 Vía Siberia – Parque Empresarial Arcos de Cota Manzana B – Bodegas 4 e 5 – Potrero Chico Cota (Cundinamarca) – Bogotá – Colômbia – Tel.: 57 (1) 623.4500
Tramontina de México S.A. de C.V. (TEMEX)	Av. de La Palma, 8, Piso 1 Col. San Fernando, La Herradura (Interlomas) Huixquilucan – Estado do México – C. P. 52787 México – Tel.: 52 (55) 5950 0470
Tramontina USA, Inc. (TUSA)	12955 West Alport Boulevard Sugar Land, Texas 77478 – 6119 USA – Tel.: 1 (281) 340 8400
Tramontina UAE LLC (TDUBAI)	Tameem House, 5th Floor Office 501/502 – (Opposite to Media Rotana Hotel) P. O. Box 28924 – Tecom C. – Dubai – UAE Tel.: 971 (4) 450 4301 / 4302
Tramontina Germany GmbH (TGERMANY)	Kamekestr. 21 – 50672, Colônia – Alemanha Tel.: 49 (221) 7789 991-0
Tramontina Singapore PTE LTD. (TRASING)	Oxley Bizhub, 67 Ubi Road 1 #05-07 Cingapura 408730 – Tel.: + 65 6635 6264

ESCRITÓRIOS REGIONAIS DE VENDAS
ERVs

Tramontina de Panamá S. A. (TPANAMA)	Corregimiento De Bella Vista – Urbanización Bella Vista Calle Vía Brasil Edificio Ph Brasil 405 – Oficina 16F – Cidade do Panamá República do Panamá – Tel.: 507 203 8388 / 203 8389
Tramontina del Ecuador S. A. (TECUADOR)	Parque Empresarial Colón Edificio Coloncorp, Piso 2 Oficina 210 – Guayaquil – Equador Tel.: 593 (4) 136422
Tramontina África (PTY) LTD (TRAF)	Longpoint, Cnr Witkoppen & Montecasino Blvd, Ext. 42 – Fourways 2055 – Joanesburgo – África do Sul Tel.: 27 (11) 300 9500

Fonte: *Fazendo Bonito no Exterior* (Anexo I)

Dessa forma, levando em consideração a informação mais completa, de que a Tramontina possui quatorze unidades internacionais, buscou-se observar nos documentos selecionados características que desvendem a existência de procedimentos naturais ao processo de internacionalização, tidos como importantes para que uma empresa estabeleça suas atividades em um novo ambiente de forma eficaz. Foram encontradas ocorrências para os seguintes aspectos: a detecção de condutas que culminem na excelência organizacional; o estágio de desenvolvimento internacional; a delimitação de uma estrutura para operações globais; e a identificação do risco intercultural, um dos riscos da internacionalização.

Para a internacionalização de empresas, algumas condutas são ressaltadas, visando a atuação efetiva das organizações para o novo ecossistema global. Daft (2002) considera que para se obter **excelência organizacional internacional**, é necessário ter uma orientação estratégica que leve em consideração os públicos e o ambiente em que a organização está inserida. Conforme informações encontradas no *Site da Tramontina* e no documento *Fazendo*

Bonito no Exterior, é possível afirmar que a organização preenche esses pré-requisitos por se adequar aos códigos locais.

Além disso, ressalta a importância do estabelecimento de uma figura de liderança, proveniente da alta administração. Pela empresa ser familiar, a figura que desempenha esse papel, atualmente, é Clóvis Tramontina. Não se detectou documentação que exemplifique a atuação dele em praças internacionais, sendo difícil averiguar se ele é tido como líder, também, internacionalmente. No entanto, o documento *Fazendo Bonito no Exterior*, demonstra que uma conduta implantada pelo presidente é levada para outros países, de forma que se tem um indício de sua presença como liderança nacional e internacional.

Daft (2002) ainda ressalta a importância de um projeto organizacional que visa evitar burocracias e facilitar adaptabilidades, a partir de uma estrutura horizontalizada e de uma cultura organizacional que prevê a abertura de canais de comunicação entre os funcionários, criando um clima de colaboração e participação. Não se sabe se a Tramontina cumpre ambos os quesitos. No entanto, considera-se que a estrutura é majoritariamente verticalizada, já que o Escritório Central de Administração, conforme o livro *100 Marcas do Rio Grande*, atende todas as unidades da empresa, considerando, assim, que o respaldo do Escritório é importante para a aplicação de estratégias descentralizadas, inclusive as derivadas de outros países.

Ainda, é possível analisar o **estágio de desenvolvimento internacional**, cuja Tramontina se encontra. Traçando um comparativo entre a tabela trazida por Ferrari (2008) pertencente ao estudo de Stohl (2001), nota-se que a Tramontina, apesar de presente em 120 países, está apenas no segundo estágio de desenvolvimento internacional: o multicultural. Isso acontece a partir do entrecruzamento das características detectáveis da empresa com as dimensões desse estágio de desenvolvimento.

Desse modo, considera-se que a primeira dimensão, denominada **orientação predominantemente nacional**, prevê uma cultura única, mas com o reconhecimento da diversidade do restante da equipe. Essa característica é detectada na Tramontina, pois os norteadores que balizam o posicionamento da organização são aplicados sem adaptações nas praças exteriores. Esse fato é positivo quando se leva em consideração que há uma preocupação da empresa com a comunidade de destino e que os devires locais são respeitados. No entanto, a exportação do posicionamento tal como no Brasil não faz da Tramontina uma empresa que tenha uma sinergia completa com o país para onde se excede, e que é pré-requisito do estágio internacional mais elevado, o global. Para evoluir nesse quesito, é necessário que não haja apenas um respeito e entendimento da cultura estrangeira, mas que

seja realizado um esforço maior a fim de absorver a cultura local e, a partir disso, modificar a sua orientação.

A segunda dimensão, por sua vez, que diz respeito à “orientação internacional” demonstra que esse quesito, para a Tramontina, tem pouca importância. Infere-se sobre esse tópico que a orientação doméstica é levada para outros países, não existindo uma grande adaptação para as diferentes praças, o que confirma a posição da Tramontina na etapa multidoméstica. Já a terceira dimensão, a “legitimidade e autoridade de múltiplas vozes”, são observadas e classificadas como etnocêntrica, fator que também se encaixa ao estudo de caso, já que a única fala observada na análise de conteúdo dos documentos do *corpus* foi a do presidente da Tramontina.

A dimensão que prevê o **tipo de estrutura**, por sua vez, demonstra uma hierarquia planejada e trabalho em equipe, descrição que também é condizente com o caso da Tramontina, já que a função e importância do fator humano da empresa é ressaltado constantemente. No entanto, é observável pelos documentos que se tem acesso uma estrutura mais vertical do que horizontal. Na sequência, o **modelo de gestão** demonstra a existência de uma dominação cultural. Esse tópico torna-se mais difícil de identificar em decorrência de não se saber, exatamente, como as equipes da Tramontina são constituídas – por exemplo, se há apenas o respeito e entendimento da cultura local a fim de não ferir os seus valores (dominação cultural) ou se existe, também, a integração de nativos e participação deles nos processos das unidades internacionais da Tramontina.

A **interação internacional**, última dimensão pertinente ao estágio de desenvolvimento internacional, é definida por empresas que importam e exportam produtos e serviços por meio de representantes externos e obtém intercomunicação entre equipes de trabalho intercultural. Acredita-se que seja o caso da Tramontina, pois a existência de CDs e EVRs demonstra uma preocupação comercial, acima de tudo, sendo os esforços voltados para vendas. Por se estabelecer em diferentes regiões, é natural que haja uma intercomunicação e equipes interculturais. Desse modo, este provavelmente é o caso da empresa analisada.

Dando sequência à análise das estratégias de internacionalização da Tramontina, procura-se entender qual é a **estrutura para operações globais** da organização. No entanto, utilizando a classificação de Daft (2002) nota-se que a estrutura da Tramontina é a global matricial. Isso acontece, pois esse tipo de estrutura é detectado quando uma organização possui divisões de forma vertical e horizontal concomitantemente. A Tramontina apresenta essa qualidade a partir da detecção de estruturas por produtos (nacionais) e estruturas geográficas (internacionais) que se dirigem a um escritório centralizador.

É observável que a estrutura por produto da Tramontina acontece a partir do desempenho de suas atividades a partir das fábricas instaladas em solo brasileiro. As fábricas possuem atribuições específicas, como a confecção de cabos de madeira, pela sede em Belém do Pará (PA), e a produção de móveis e artefatos em plástico, na unidade de Recife (PE). Já a estrutura geográfica é definida por uma composição que tem por objetivo compreender melhor a cultura de um determinado local. No caso da Tramontina, isso ocorre a partir da instalação de unidades da empresa em locais estratégicos pelo globo. Ela não se limitou a operar de forma distanciada com os diferentes países onde comercializa os seus produtos, mas estabeleceu-se em regiões consideradas estratégicas.

Tendo em vista as características das unidades por produto e por divisão geográfica, afirma-se que a Tramontina possui uma estrutura global matricial ao passo em que centraliza a administração de todas as suas unidades no Escritório Central de Administração, fundado no ano de 1984, e que, de acordo com a afirmativa exposta no livro *100 Marcas do Rio Grande é* “responsável por todas as unidades da Tramontina” (POLYDORO, 2014, p. 381). Por ter como núcleo um escritório central, esse recorte específico é detectado como uma estratégia de gestão verticalizada. No entanto, paralelamente, não se exclui o fato de que as unidades da Tramontina possuem certa autonomia para desenvolver suas atividades, já que isso demanda profissionais mais focados (seja na confecção de determinados produtos ou com foco em determinadas culturas), e que, portanto, possuem certa liberdade.

Por fim, Cavusil, Knight e Riesenber (2010) trazem a adaptação cultural como um tópico fundamental a ser levado em consideração no processo de internacionalização. Mais que isso, ressaltam que caso o fator cultural seja ignorado, ele se estabelece como um risco, denominado pelos autores como **risco intercultural**. Esse risco ocorre quando valores humanos repassados entre gerações de determinada territorialidade são ignorados ou mal interpretados, causando desconfortos ou ruídos capazes de culminar no fracasso da estratégia de internacionalização. A Tramontina, ao afirmar em seu *Site* que respeita os códigos locais dos países em que se estabelece, confirma que há uma preocupação com a cultura local, deixando claro que esse fator é uma preocupação da empresa.

Em um apanhado geral, é possível afirmar que o posicionamento da Tramontina se direciona para os territórios internacionais onde atua, firmando, assim, um posicionamento único e global. O fato de essa orientação existir é considerado positivo ao passo que demonstra um olhar mais atento da organização para as regiões estrangeiras em que a corporação opera. No entanto, entende-se que apenas o discurso, por si só, não é suficiente. Sabe-se que a organização afirma respeitar os códigos locais das comunidades que atinge, no

entanto interessa saber se essa deferência significa uma espécie de política de boa vizinhança (com relações mais impessoais) ou uma integração mais sinérgica entre a empresa e o novo ambiente que se estabelece (relações mais pessoais), sendo a última opção a mais adequada, caso o desejo seja a promoção de diálogos mais contínuos e duradouros.

Adentrando os méritos da Tramontina quanto à obtenção de excelência organizacional no novo ecossistema competitivo, ressalta-se que a organização estabelece as singularidades culturais como relevantes para o estabelecimento de seus processos, salientando, inclusive, que a diversidade é a “sua alma”. Da mesma forma, possui uma figura de liderança ligada à alta administração, o atual presidente Clóvis Tramontina. Observa-se que organização, de forma geral, pode ter como fragilidade a sua estrutura vertical, responsável por processos mais burocratizados, considerados inadequados a empresas que se internacionalizam e que, portanto, necessitam de certa flexibilidade.

Complementar a isso, o fato de ela ser verticalizada, mesmo apresentando certa autonomia em algumas de suas unidades, é contraditório se visto à luz de Daft (2002) e Castells (2006). Os autores sinalizam, respectivamente, que estruturas horizontais proporcionam maior integração entre os funcionários da organização e, também, maior adaptabilidade a uma economia em constante mutação. Dessa forma, ressalta-se que a Tramontina apresenta um ponto fraco no que diz respeito a sua estrutura, pois sua verticalização é capaz de burocratizar processos que se desdobrariam melhor em um ambiente mais autônomo e horizontal.

A estrutura, por sua vez, é analisada em separado e com destaque, pois trouxe resultados frutíferos à análise. Diferente do imaginado, o fato da organização estar presente em mais de 120 países ao redor do globo não faz dela uma organização identificada nos patamares mais evoluídos dos estágios de internacionalização. Pelo contrário: a Tramontina foi classificada como pertencente ao segundo estágio, o multicultural, por ter uma orientação bastante ligada a sua nação de origem e sem grandes flexibilidades considerando ambientes externos. Em linhas gerais, é detectado um etnocentrismo. Há um respeito e um entendimento das alteridades estrangeiras, no entanto a integração e com essas culturas, a partir do observado no livro *100 Marcas do Rio Grande*, no *Site da Tramontina* e no documento *Fazendo Bonito no Exterior*, ainda deixa a desejar por estar em uma camada mais superficial do processo de internacionalização.

5.4 ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO E RELACIONAMENTO DA TRAMONTINA

A fim de detectar o estabelecimento de estratégias de comunicação e de relacionamento da Tramontina em seu movimento de internacionalização foram selecionados novos documentos para integrar o *corpus* da análise. Logo, foram verificadas informações disponíveis para acesso público, sendo os meios de comunicação selecionados os *Sites Internacionais da Tramontina*, pertencentes aos CDs e EVRs, sendo eles comparados ao *Site da Tramontina* no Brasil. Ademais, foram observadas ações pertinentes à organização a partir da verificação da seção *Feiras*, presente no *Site da Tramontina*, e que expõe a participação da empresa em feiras nacionais e internacionais. A observação dos sites foi realizada no mês de maio de 2016.

Para embasar a análise, considerou-se o que Silva (2014) ressalta sobre o fato de um mundo globalizado exigir um novo olhar para as organizações e suas relações. Para o autor, pensar em gestão de comunicação atualmente requer uma observação mais atenta ao contexto ao redor. Essa afirmativa é relevante tendo em vista a nova configuração global que modificou de forma permanente os modos de se planejar estratégias de comunicação. O estabelecimento de relacionamentos a partir dessas estratégias tornou-se mais complexo, lançando um olhar mais atento para um fator particular: a cultura de cada local.

Mais especificamente, a adaptação à diversidade cultural é citada por Ferrari (2008) como fator a ser compreendido para delimitar melhores estratégias de comunicação em ambiente internacional. Simões (1995) também endossa esse fato, considerando que a cultura dos povos de destino é fator determinante para o estabelecimento de uma comunicação adequada em movimentos de internacionalização. Com base nisso, considera-se que para uma estratégia eficaz, é necessário “pensar globalmente e agir localmente” (THORNTON *apud* SILVA, 2004, p. 14). Logo, a partir da observação do *Site da Tramontina* em comparação aos *Sites Internacionais* da empresa, buscou-se compreender o nível de adaptação à cultura local. Levou-se em consideração, assim, que a organização posiciona-se globalmente, porém procura-se entender como ela age localmente. Essa análise é proposta, principalmente, a partir do tensionamento das atitudes observáveis da Tramontina com os discursos visualizados nos subcapítulos anteriores.

No entanto, destaca-se também outra característica fundamental do novo ambiente global: o desenvolvimento das tecnologias de informação mais populares, instantâneas e de fácil proliferação. Desse modo, tendo em vista as quebras de antigos padrões a partir da

instauração de novas tecnologias, a comunicação sofre grandes modificações em suas ferramentas de propagação de mensagens e, inclusive, nas mensagens propriamente ditas. Castells (2006) afirma que com a invenção de novas tecnologias, a comunicação global passa a ser intermediada, também, por computadores, sendo a internet a espinha dorsal da propagação da comunicação no novo ecossistema. A alteração modificou as ferramentas de envio de informações de modo que Lattimore et al. (2008) destacam a internet, websites e e-mail, como principais meios desse novo cenário tecnológico. Essas considerações, pautadas pelos autores, também motivaram na escolha da análise de *Sites Internacionais* da Tramontina.

Considera-se, então, que o aumento dos fluxos globais de informação em paralelo ao crescimento do número de corporações internacionalizadas promoveu a revisão de estratégias de comunicação, de forma a adequá-las a diferentes praças e promover relacionamentos. Para atingir diferentes territorialidades, o entendimento das culturas estrangeiras tornou-se uma obrigatoriedade.

Para uma observação mais facilitada dos *Sites Internacionais*, foi criado um quadro organizando os canais encontrados nos sites de busca originais de cada país e conforme delimitado na metodologia, alinhando-os com informações importantes para criar um parâmetro de análise. As informações selecionadas foram: país, continente³⁶, tipo de estrutura e site. Dessa forma, gerou-se a relação exposta pelo Quadro 1.

Quadro 1 - Levantamento dos sites internacionais da Tramontina

País	Continente	Estrutura	Site
África	África	EVR	Não identificado
Alemanha	Europa	CD	https://www.tramontina-churrasco.de/
Austrália	Oceania	Não identificado	http://www.tramontina.com.au/
Chile	América do Sul	CD	http://chile.tramontina.com.br/home/index
China	Ásia	Não identificado	Não identificado
Cingapura	Ásia	CD	http://www.tramontina.com.br/home/index/language/en
Colômbia	América do Sul	CD	Não identificado
Dubai	Ásia	CD	Não identificado
Equador	América	EVR	Não identificado
Estados Unidos	América do Norte	CD	http://tramontina-us.com/
Honduras	América Central	Não identificado	Não identificado
México	América do Norte	CD	http://www.tramontina.com.mx/home/index
Panamá	América Central	EVR	Não identificado
Peru	América do Sul	CD	http://www.tramontina.com.pe/home/index

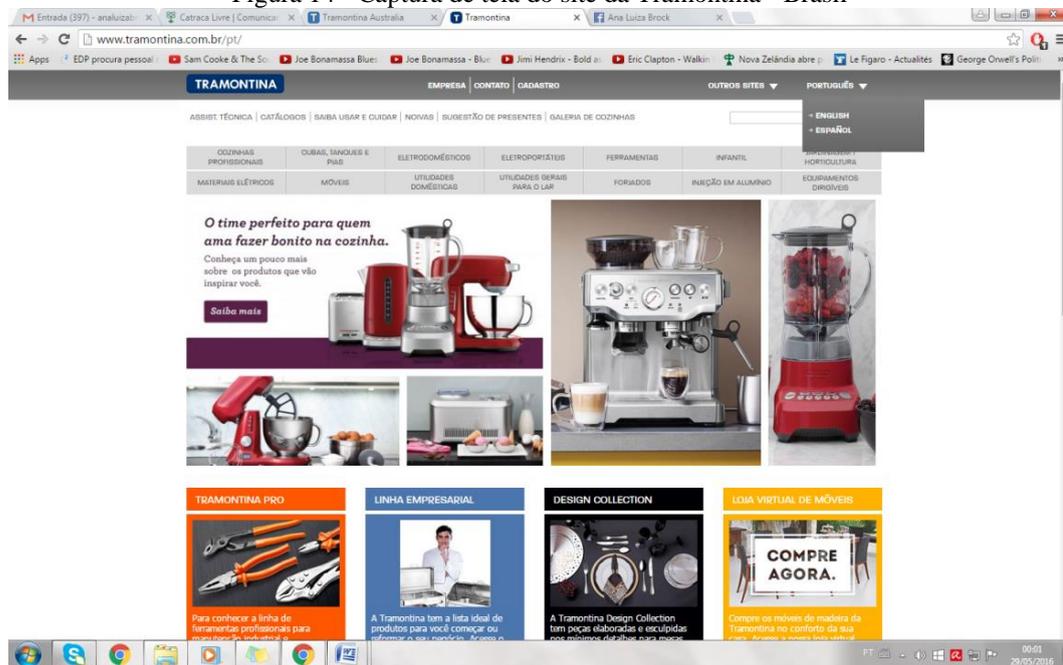
Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações encontradas via sites de busca

³⁶A América foi separada conforme suas regiões: Norte, Central e Sul. A divisão foi feita, pois se acredita que os sites podem diferir bastante entre si.

Com o resultado obtido, nenhum site foi selecionado para análise nos continentes África e América Central, já que não foram detectadas páginas oficiais e/ou relevantes na busca orgânica. No caso da Ásia, Europa e Oceania, com apenas uma ocorrência identificada por continente, os sites analisados foram os encontrados, pertencentes respectivamente a Cingapura, Alemanha e Austrália. Já para a América do Norte e América do Sul, que apresentaram duas ocorrências, foram selecionados, como modo de desempate, os sites das estruturas internacionais mais antigas. Assim sendo, foram submetidos à análise as páginas da Tramontina nos Estados Unidos e no Chile.

Dessa forma, o primeiro site exposto é o do Brasil, para fins de comparação (Figura 14). O site brasileiro mostra-se como um repositório que mescla conteúdos institucionais, (principalmente detectados na barra superior) a finalidades comerciais (como exposto pelos *banners* virtuais que exibem linhas e produtos), o que é endossado pela arte que mostra a mensagem “compre agora”, referente à loja virtual de móveis. No canto superior direito, encontra-se a opção de modificar o idioma do site, sendo que as opções disponíveis são: português, espanhol e inglês.

Figura 14 - Captura de tela do site da Tramontina - Brasil



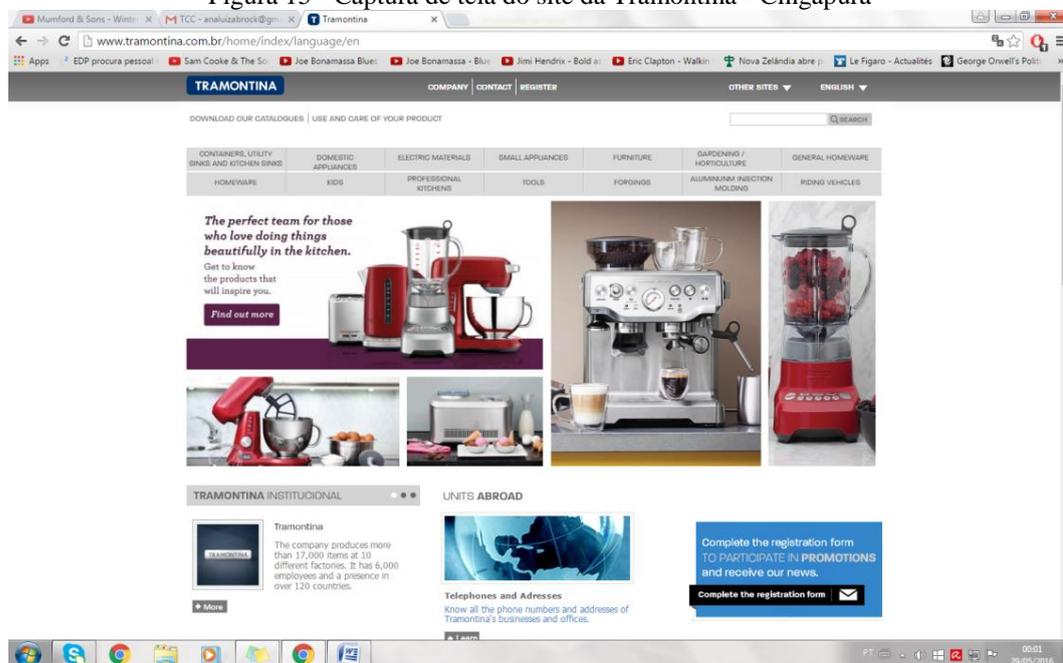
Fonte: <http://www.tramontina.com.br/home/index/language/en>³⁷

Na sequência, analisou-se o site de Cingapura (Ásia), exposto na Figura 15. A partir da observação da página, a autora procurou identificar indícios da existência de uma

³⁷Acesso em: 19 maio 2016.

adaptação cultural. No entanto, o resultado demonstra uma página visualmente similar ao site da Tramontina no Brasil. O resultado mostrado pela busca é, na verdade, o site brasileiro com a função do idioma em inglês. Nesse sentido, a página localizada quando se procura por “Tramontina Cingapura” estabelece adaptações básicas: o idioma e o fato da barra inferior da *homepage* ser mais institucional ao invés de comercial, como no caso Brasil. A página atende o público de Cingapura, por estar traduzido em um do quatro idiomas oficiais do país. No entanto, seu grau de adaptação cultural é considerado baixo, pois não só o público de Cingapura, mas também o de vários países de língua inglesa poderiam acessar a página e ter a mesma experiência.

Figura 15 - Captura de tela do site da Tramontina - Cingapura

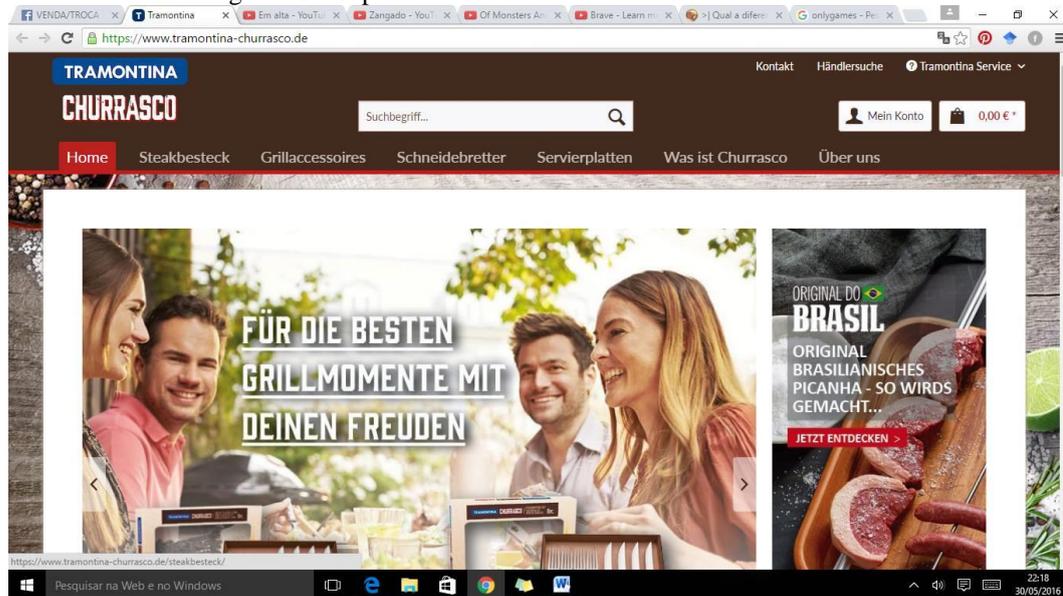


Fonte: <http://www.tramontina.com.br/home/index/language/en>³⁸

O segundo site analisado, o da Alemanha (Europa), é representado a partir da captura de tela que forma a Figura 16. A ocorrência encontrada para a Alemanha é bastante diferente dos sites do Brasil e de Cingapura. Ao invés de focar em aspectos institucionais, o site tem apelo predominantemente comercial, além de focar em uma linha específica da empresa: a Tramontina Churrasco. Conclui-se que o site, voltado para vendas, foi adaptado a fim de atender a cultura alemã gerando identificação a partir de alguns aspectos salientes: o site está no idioma local (sendo que o site brasileiro não possui a opção de tradução para alemão) e possui atrativos visuais com *banners* que expõe imagens representativas do povo local.

³⁸Acesso em: 19 maio 2016.

Figura 16 - Captura de tela do site da Tramontina – Alemanha

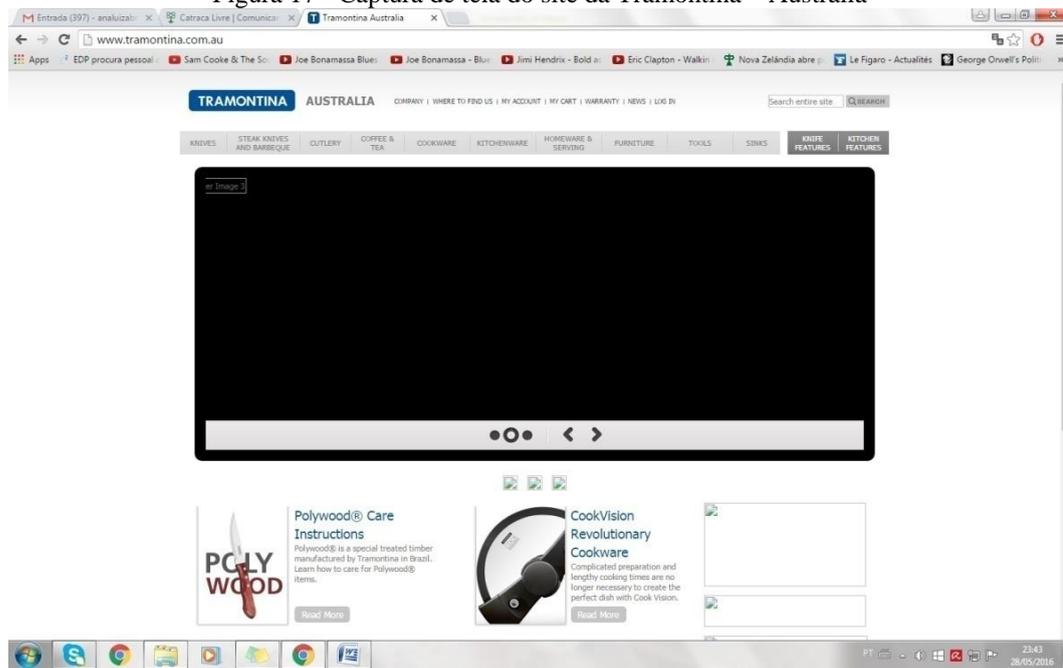


Fonte: <https://www.tramontina-churrasco.de/>³⁹

Já na Figura 17, consta a captura de tela do site da Austrália (Oceania). O site, primeiramente, apontou problemas estruturais, pois os banners de imagens não abriram. A primeira experiência é a de uma tela predominantemente preta. A pesquisadora tentou acessá-lo em diferentes dias, a partir de navegadores diferentes e, inclusive, pediu que pessoas próximas abrissem o *link* a fim de verificar se o erro persistia em diferentes computadores e navegadores de Internet. O erro foi comprovado, pois se repetiu, fazendo com que a principal crítica seja quanto à estrutura do site. No entanto, a partir do que é possível observar, nota-se que a página se assemelha à brasileira. Porém, traz algumas adaptações: as informações da barra superior são mais resumidas, com enfoque em produtos. O nome do país “*Australia*” é aplicado ao lado do logo da Tramontina, evidenciando uma preocupação em demonstrar a territorialidade.

³⁹Acesso em: 19 maio 2016.

Figura 17 - Captura de tela do site da Tramontina – Austrália



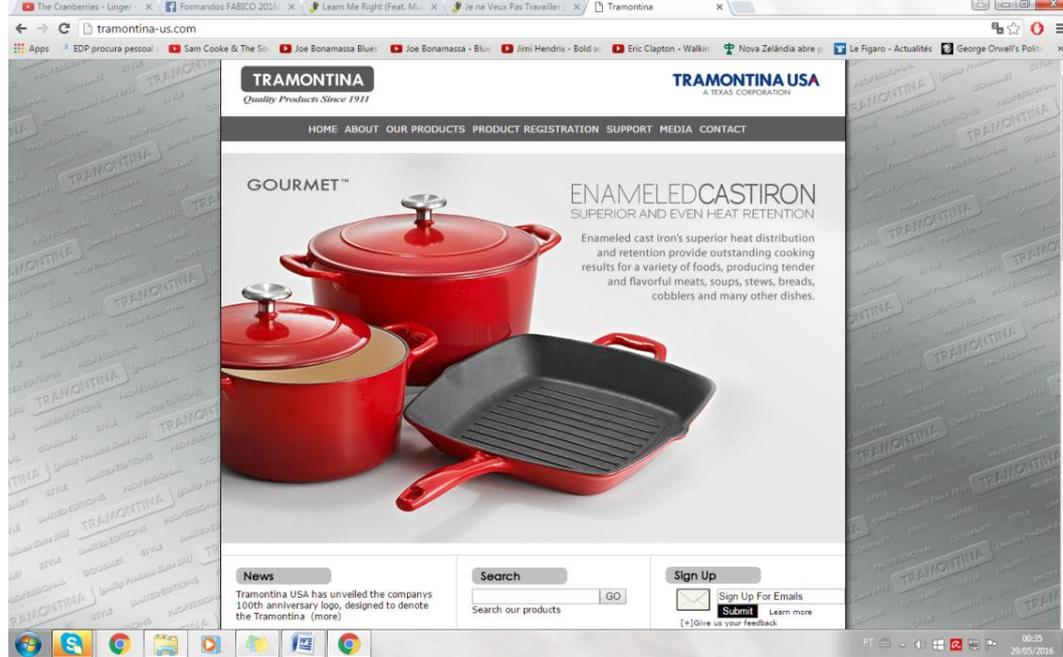
Fonte: <http://www.tramontina.com.au/>⁴⁰

A Figura 18, por sua vez, demonstra o site dos Estados Unidos (América do Norte). O site dos Estados Unidos possui um *layout* diferente dos demais observados. Agrega assuntos institucionais ao mesmo tempo em que encaminha seus leitores para vendas de produtos, ou seja, equilibra as duas funcionalidades. A Tramontina, naquele país específico, é tratada como uma empresa norte-americana mais que brasileira, já que não se denomina apenas “Tramontina”, mas sim “Tramontina USA”, seguida da frase “*a Texas corporation*”⁴¹. O grau de adaptabilidade nessa praça é percebido como alto. Nota-se, também, que o nacionalismo é uma característica forte do povo norte-americano, trazendo, assim, um motivo para uma maior necessidade de adequação e aproximação à cultura daquele país.

⁴⁰Acesso em: 19 maio 2016.

⁴¹Tradução da citação: uma corporação do Texas.

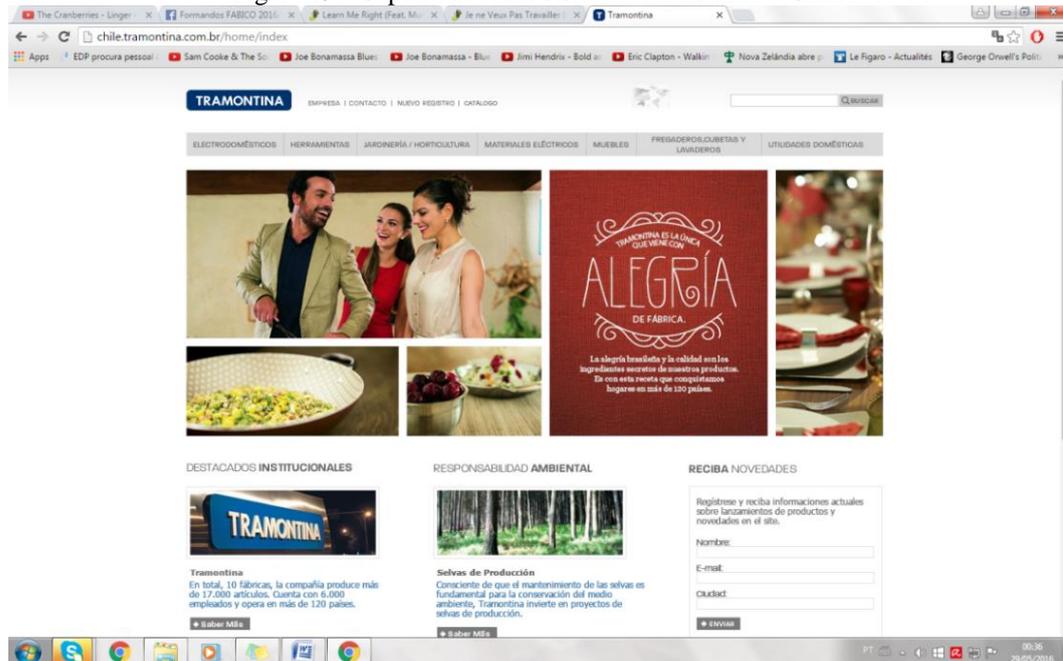
Figura 18 - Captura de tela do site da Tramontina – Estados Unidos



Fonte: <http://tramontina-us.com/>⁴²

E, por fim, a captura de tela exibida na Figura 19, evidencia a página do Chile (América do Sul). Semelhante à página do Brasil e Cingapura, o site do Chile se estabelece como uma tradução da página institucional brasileira para o idioma espanhol. A imersão na cultura chilena é escassa, e a página passa a impressão de que poderia se dirigir, também, a outras nações de idioma hispânico.

Figura 19 - Captura de tela do site da Tramontina – Chile



Fonte: <http://chile.tramontina.com.br/home/index>⁴³

⁴²Acesso em: 19 maio 2016.

Foi possível constatar que, apesar de a estrutura dos sites de Cingapura e Chile serem bastante parecidos entre si e com o site do Brasil, os *banners* virtuais visualizados são divergentes não apenas na adaptação ao idioma, mas também na arte. Nota-se, em um dos banners virtuais, a seguinte frase: “*Tramontina es la única que viene con alegría de fábrica. La alegría brasileña y la calidad son los ingredientes secretos de nuestros productos. Es con esta receta que conquistamos hogares en más de 120 países*” (SITE TRAMONTINA CHILE).⁴⁴ Assim, observa-se na passagem a origem da empresa e pontua-se um pouco de sua trajetória, caracterizando-a como uma empresa internacional. No entanto, mais uma vez, não se percebe uma referência direcionada ao povo chileno.

Frente aos apontamentos expostos, observou-se que a Tramontina procura, a partir da possibilidade de traduzir a página para idiomas como o espanhol e o inglês, atender uma gama maior de públicos da organização. No entanto, isso não demonstra um pensar “local”, específico a cada territorialidade, contrariando a ideia defendida por Silva (2004). A comunicação existe, porém de forma diluída, não podendo ser classificada como adequada. Analisando apenas o caso dos CDs e EVRs, representados por um número mais reduzido de países estrangeiros, pelo menos três nações não são atendidas pelas opções de idiomas disponíveis no *Site da Tramontina*. Os países são: Alemanha, China e Dubai. Apesar de existir um site específico para a Alemanha, não se encontram ocorrências para as outras localidades. Desse modo, se indivíduos desses países desejarem acessar informações da companhia, terão que optar pela leitura nos idiomas mais universais ofertados pelo repositório brasileiro ou, então, procurar informações a partir de sites não oficiais.

Ademais, se questiona a funcionalidade dos sites em criar relacionamentos com os públicos de interesse da organização, pois percebe-se que a predominância das mensagens, na maioria dos casos observados, está voltada para vendas. Isso é indicado pelos focos de atratividade visual que chamam atenção no momento em que se abre a página, tais como os *banners* referentes a linhas e produtos da empresa ou, até mesmo, para um site voltado exclusivamente a vendas, que é o caso da página alemã. A página norte-americana é a que mais se diferencia e, apesar de também apresentar apelo comercial, demonstra uma instalação mais sólida da Tramontina no país, apresentando-a, inclusive, como uma corporação do Texas.

⁴³Acesso em: 19 maio 2016.

⁴⁴Fonte: <http://chile.tramontina.com.br/home/index>. Acesso em: 19 maio 2016.

Num segundo momento, e dando sequência à análise proposta, a pesquisadora observou os materiais relativos às **feiras** que a Tramontina participa. Isso porque, como uma maneira de estreitar laços entre a Tramontina e seus públicos de interesse, principalmente da área do comércio e da indústria, foi detectada a participação da empresa em várias feiras de negócios internacionais. A observação ocorreu a partir do acesso à seção *Feiras* do *Site da Tramontina*, que apresenta a agenda de participação da organização em feiras nacionais e ao redor do globo. O fato é ilustrado conforme visualizado na Figura 20, que evidencia a participação na feira *Hostex – Food & Hospitality Africa*, em Joanesburgo (África do Sul) no mês de maio.

Figura 20 – Participação em Feiras Internacionais – Agenda de 2016

The screenshot shows the website interface for 'Feiras Internacionais'. At the top, there is a navigation bar with 'TRAMONTINA' and links for 'EMPRESA', 'CONTATO', 'CADASTRO', 'OUTROS SITES', and 'PORTUGUÊS'. Below this is a search bar and a grid of product categories. The main content area is titled 'FEIRAS' and includes a sub-header 'Confira as feiras que a Tramontina participa ao redor de todo mundo.' A calendar for 2016 is displayed on the left, with 'MAIO' highlighted. To the right, two event cards are shown: 'Hostex' (May 3-5, Joanesburgo, África do Sul) and 'Feira da Mecânica' (May 17-21, São Paulo, Brasil). Each card includes a logo and a 'VER SITE' button.

Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/unidade/105-africa>⁴⁵

Desse modo, foram compiladas as principais informações de acesso público. Complementar a isso, buscou-se mapear a forma de participação da Tramontina, que em todos casos identificados, foi detectada na condição de expositora. Mais especificamente, foram investigadas as principais informações pertinentes a cada evento, de modo a agrupar os dados obtidos a partir dos seguintes critérios: mês, feiras internacionais (nome), participação (modo), país/cidade, continente. O levantamento completo pode ser conferido no Quadro 2.

⁴⁵Acesso em: 20 maio 2016.

Quadro 2 - Levantamento da participação em feiras internacionais em 2016

Agenda 2016 de participação em Feiras Internacionais				
Mês	Feiras Internacionais	Participação	País/Cidade	Continentes
Janeiro	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período
Fevereiro	Ambiente - The Show	Expositor	Alemanha (Frankfurt)	Europa
Março	International Home + Housewares Show	Expositor	Estados Unidos (Chicago)	América do Norte
Abril	Food Asia 2016	Expositor	Cingapura	Ásia
Mai	Food & Hospitality Africa	Não encontrado	África do Sul (Joanesburgo)	África
Junho	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período
Julho	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período
Agosto	Expocamacol 2016	Não encontrado	Colômbia (Medellín)	América do Sul
Setembro	The Garden Trade Fair 2016	Expositor	Alemanha (Colônia)	Europa
	Expo Nacional Ferretera	Não encontrado	México (Guadalajara)	América Central
	Página indisponível	Não encontrado	Bolívia (Santa Cruz de La Sierra)	América do Sul
Outubro	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período
Novembro	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período
Dezembro	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período	Nenhuma feira nesse período

Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações da seção *Feiras*, do *Site da Tramontina*.

A partir do quadro, percebe-se que a Tramontina confirmou presença em oito feiras internacionais no ano de 2016. Mais do que isso, as oito feiras sinalizadas cobrem seis continentes⁴⁶ diferentes, demonstrando uma relevante presença da organização em ações de comércio ao redor do mundo, reforçando a sua presença globalmente.

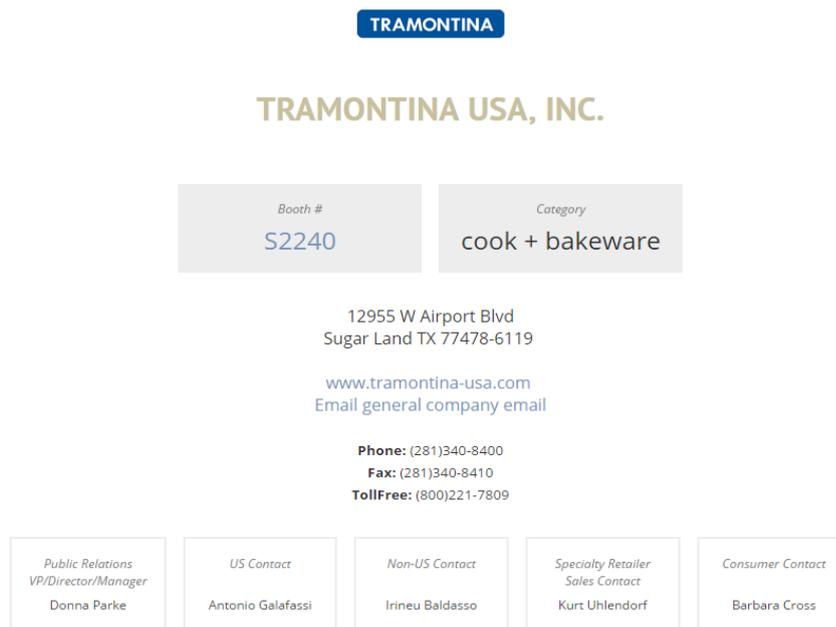
Após essa observação, vale ressaltar que Silva (2004) cita que a prática de relações públicas se transforma junto ao novo ambiente global. Andrade (1995), no início dos estudos sobre relações públicas no país, já delimitava o nicho de relações públicas internacionais. Complementar a isso, Brasil (1997) considera que a prática se estabelece como esforços, visualizados de forma prática a partir de ações, com a finalidade de obter relacionamento entre os povos, estimulando a cooperação e as atividades de intercâmbio comercial e industrial.

A partir dessas perspectivas, têm-se que as feiras podem ser consideradas ações para promoção de relacionamentos, e infere-se que a participação da Tramontina, nesse contexto, pode ser estratégica. A presença de um profissional de relações públicas, até então uma indagação no caso da Tramontina, se confirma na página da feira *International Home +*

⁴⁶As Américas foram separadas em: América do Norte, América Central e América do Sul.

Housewares Show, cuja empresa foi expositora no mês de março, em Chicago. Na página destinada à apresentação da Tramontina como expositora, nota-se a indicação de contatos de responsáveis pela empresa na feira e, dentre eles, é observável o contato de uma profissional com a titulação de *Public Relations/VP/Director/Manager*⁴⁷, o que pode ser visualizado na Figura 21.

Figura 21 - Site da feira “*International Home + Housewares Show*”, em Chicago (EUA)



TRAMONTINA

TRAMONTINA USA, INC.

Booth # S2240	Category cook + bakeware
-------------------------	------------------------------------

12955 W Airport Blvd
Sugar Land TX 77478-6119

www.tramontina-usa.com
Email general company email

Phone: (281)340-8400
Fax: (281)340-8410
TollFree: (800)221-7809

Public Relations VP/Director/Manager Donna Parke	US Contact Antonio Galafassi	Non-US Contact Irineu Baldasso	Specialty Retailer Sales Contact Kurt Uhlendorf	Consumer Contact Barbara Cross
--	---------------------------------	-----------------------------------	---	-----------------------------------

Fonte: http://www.housewares.org/HousewaresConnect365/Detail?com_uid=1032⁴⁸

Sabendo que, conforme cita Ferrari (2008), a função básica da prática de relações públicas é a administração de relacionamentos, entende-se que a participação da Tramontina em eventos como as feiras de negócios proporciona uma oportunidade de contato e alinhamento entre a organização e seus públicos de interesse. Contudo, com a evidência de uma profissional de relações públicas, julga-se relevante separar práticas de relações públicas da atividade profissional. Práticas, de forma geral, são identificadas a partir da presença da Tramontina nas oito feiras ao redor do globo, já que relacionamentos são estabelecidos a partir dessas ações. Considerando especificamente o caso da feira em Chicago, nota-se a existência da atuação de uma profissional de relações públicas, o que pode indicar uma ação mais planejada na administração de relacionamentos entre a organização e seus diferentes públicos. Por outro lado, considerando que o contexto do país interfere na prática profissional

⁴⁷Relações Públicas / Vice-presidente / Diretora / Administradora.

⁴⁸Acesso em: 20 maio 2016.

da função de relações públicas, considera-se a presença da empresa em feiras de negócios um indicador mais relevante no que diz respeito à detecção de ações de relacionamento.

Sabe-se que o planejamento de eventos é uma tática organizacional capaz de promover uma maior proximidade entre uma empresa e seus públicos. Nesse contexto, também se observa o fato de alguns aspectos detectados estarem ligados a práticas de relações públicas entrelaçadas a alguns princípios genéricos, como, por exemplo, a ligação entre práticas de relações públicas e a alta administração, a integração da comunicação interna e externa e a viabilidade de uma comunicação de duas mãos.

Em um balanço final sobre estratégias de comunicação e relacionamento da Tramontina em seu processo de internacionalização, é possível afirmar que a comunicação evidenciada a partir da visualização dos *Sites Internacionais* é predominantemente comercial. Em uma análise direta, é possível afirmar que a fala institucional da organização, que diz respeito à valorização dos códigos locais, não se encaixa no caso dos sites analisados, já que as páginas deixam a desejar no que diz respeito à adaptação cultural. Os sites observados, portanto, podem ser considerados frutos de esforços pontuais, pois não há um pensamento dirigido a cada localidade específica a fim de repassar informações da forma mais adequada possível. Dessa forma, sugere-se que os *Sites Internacionais* poderiam ser mais bem pensados para tornarem-se mais atrativos a seus públicos.

Ainda, com base nos dados coletados, as feiras de negócios internacionais são caracterizadas como boas oportunidades de estabelecimento e/ou continuidade de relacionamentos estratégicos para a organização. Além disso, a presença de práticas de relações públicas é detectada e faz sentido para o aproveitamento da ação para finalidades que extrapolam as vendas, sendo frutíferas em termos de comunicação e de relacionamento, principalmente se as ações fizerem parte de um planejamento maior e detentor de uma visão a longo prazo.

Sobre as feiras internacionais, é possível afirmar que relacionamentos são promovidos. Apenas não é possível concluir se existe uma intenção estrategicamente planejada em todas as praças onde a Tramontina participa de feiras internacionais. A detecção de um profissional de relações públicas como organizador da feira de Chicago apenas demonstra que, nesse caso específico, as práticas de relações públicas tendem a ser mais profissionalizadas, visto a *expertise* que o cargo carrega consigo. Ademais, reitera-se o fato de que ações de relacionamentos são detectadas na participação em feiras da Tramontina, o que oferece indícios mais consistentes de que há uma preocupação da organização em estabelecer relacionamentos.

5.5 A PRESENÇA DE RELAÇÕES PÚBLICAS INTERNACIONAIS

A partir do acesso à seção *Estrutura/Unidades* presente no *Site da Tramontina*, é possível analisar características referentes à cultura, economia, política, sistema midiático e grau de ativismo dos ambientes em que a organização está localizada, demonstrando, assim, se as territorialidades são favoráveis ou hostis às práticas de relações públicas internacionais.

Conforme levantado no subcapítulo sobre comunicação e relacionamento da Tramontina em seu processo de internacionalização, a existência de um profissional de relações públicas difere da presença de atividades de relações públicas. Dessa forma, considera-se que o profissional de relações públicas é um promovedor de melhores estratégias, mas que, no entanto, não é determinante para a existência de ações de relações públicas. Dessa forma, no presente subcapítulo, a análise é baseada na presença de fatores que beneficiam a existência de atividades de relações públicas durante o movimento de internacionalização da empresa, ou seja, a figura do profissional não é obrigatória. Para a análise, ainda, consideram-se as estruturas mais consolidadas da empresa: os CDs e EVRs da Tramontina.

Segundo as aplicações específicas do *The IABC Excellence Study*, de Vercic, L. Grunig e J. Grunig (1996), e explicadas detalhadamente por Vercic e Sriramesh (2009), o entendimento e respeito da **cultura** local é um fator determinante para o desenvolvimento da atividade de relações públicas em uma diferente regionalidade. Dessa forma, o discurso exposto no *Site da Tramontina*⁴⁹, que demonstra a preocupação da empresa com culturas e códigos locais, vai ao encontro do ponto levantado pelos autores, demonstrando que a empresa não é alheia às singularidades presentes nos países em que possui operações.

Seguindo a exploração do site, na aba *Estrutura/Unidades* é possível verificar que a página contempla informações sobre os CDs, EVRs e representantes no exterior (Figura 22).

Figura 22 - Estrutura da Tramontina no exterior (1)

⁴⁹Já abordados durante o estudo.

EXTERIOR

CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO E ESCRITÓRIOS DE VENDA

A Tramontina possui unidades no exterior para a distribuição dos seus produtos em diferentes partes do mundo.

- África
- Alemanha
- Austrália
- Chile
- China
- Cingapura
- Colômbia
- Dubai
- Equador
- Estados Unidos
- Honduras
- México
- Panamá
- Peru

REPRESENTANTES NO EXTERIOR

A Tramontina possui unidades no exterior para a distribuição dos seus produtos em diferentes partes do mundo.

SELECIONE O PAÍS DESEJADO:

Selecione um país

Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/unidades>⁵⁰

Ao selecionar um país referente aos representantes no exterior, o internauta é encaminhado para uma página do próprio website para enviar um e-mail de contato. No entanto, ao clicar em uma das opções de países presentes na indicação “centros de distribuição e escritórios de vendas”, é acionado um *hiperlink* que encaminha o leitor para uma consulta mais detalhada sobre o país selecionado (Figura 23), onde são encontradas informações para contato, data de fundação, endereço e países que atende.

Figura 23 - Estrutura da Tramontina no exterior (2)

TRAMONTINA EMPRESA | CONTATO | CADASTRO OUTROS SITES PORTUGUÊS

ASSIST. TÉCNICA | CATÁLOGOS | SAIBA USAR E CUIDAR | NOVAS | SUGESTÃO DE PRESENTES | GALERIA DE COZINHAS

COZINHAS PROFISSIONAIS	CUBAS, TANQUES E PIAS	ELETRDOMÉSTICOS	ELEIROPORÁTEIS	FERRAMENTAS	INFANTIL	JARDINAGEM / HORTICULTURA
MATERIAIS ELÉTRICOS	MÓVEIS	UTILIDADES DOMÉSTICAS	UTILIDADES GERAIS PARA O LAR	FORJADOS	INIEÇÃO EM ALUMÍNIO	EQUIPAMENTOS DIRIGÍVEIS

► Institucional

- A Tramontina
- Coro Tramontina
- História
- Evolução da Marca

Estruturas / Unidades
Centros de Distribuição e Escritórios de Venda

África

FUNDAÇÃO
Outubro de 2013

ENDEREÇO
Longpoint, Chr Witkoppen & Montecasino Blvd, Ext. 42
Fourways 2055 - Johannesburg - South Africa

FONE: +27 11 300 9500

EMAIL
contact.africa@tramontina.net

PAÍSES QUE ATENDE:
África do Sul, Botswana, Moçambique, Namíbia, Camarões, Marrocos, Libéria, Costa do Marfim, Egito, Serra Leoa, Sudão, Angola, Tanzânia, Líbia, Tunísia, Quênia, Nigéria, Argélia, Benim, Burkina Faso, Burundi, República Centro-Africana, Chade, Comores, Djibouti, Eritreia, Etiópia, Gabão, Gâmbia, Gana, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Mali, Mauritània, Niger, Ruanda, Saara Ocidental, Senegal, Somália, Togo, Uganda, Zâmbia, Zimbábue, Seychelles, Maurtius, Reunion, Swazilândia, Cabo Verde, Sao Tome e Príncipe, Sudão do Sul, República do Congo e República Democrática do Congo.

VEIA TAMBÉM

- Alemanha
- Austrália
- Chile
- China
- Cingapura
- Colômbia
- Dubai
- Equador
- Estados Unidos
- Honduras
- México
- Panamá
- Peru

Fonte: <http://www.tramontina.com.br/institucional/unidade/105-africa>⁵¹

A partir da consulta das páginas individuais de cada CD e EVR, foi possível levantar informações para se obter dados específicos de cada unidade a fim de identificar o nível de

⁵⁰ Acesso em: 20 maio 2016.

⁵¹ Acesso em: 25 maio 2016.

desenvolvimento econômico, além dos sistemas e ideologias políticas para cruzar com as demais aplicações específicas.

Quadro 3 - Presença internacional da Tramontina

Levantamento da presença internacional Tramontina		
País	Fundação	Países que atende
África	Outubro de 2013	África do Sul, Botswana, Moçambique, Namíbia, Camarões, Marrocos, Libéria, Costa do Marfim, Egito, Serra Leoa, Sudão, Angola, Tanzânia, Líbia, Tunísia, Quênia, Nigéria, Argélia, Benim, Burkina Faso, Burundi, República Centro-Africana, Chade, Comores, Djibouti, Eritreia, Etiópia, Gabão, Gâmbia, Gana, Guiné-Bissau, Guiné Equatorial, Lesoto, Madagáscar, Malawi, Mali, Mauritânia, Níger, Ruanda, Saara Ocidental, Senegal, Somália, Togo, Uganda, Zâmbia, Zimbabwe, Seychelles, Mauritius, Reunion, Swaziland, Cabo Verde, São Tome e Príncipe, Sudão do Sul, Republica do Congo e Republica Democrática do Congo.
Alemanha	26 de Agosto de 2010 (início operações 01/01/2011)	Alemanha, Áustria, Bélgica, Bósnia, Bulgária, Croácia, Eslováquia, Eslovênia, Espanha, Estônia, França, Holanda, Hungria, Irlanda, Itália, Letônia, Lituânia, Luxemburgo, Polônia, Reino Unido, República Checa, Romênia, Sérvia, Suíça, Macedônia, Moldávia e Islândia.
Austrália	Janeiro de 2000	Nova Zelândia, Fiji, Nova Caledônia, Samoa, Ilhas Salomon, Vanuatu, Timor Leste.
Chile	Outubro de 2000	Apenas Chile.
China	Não informado	Não informado.
Cingapura	Setembro de 2013	Cingapura, Malásia, Brunei, Indonésia, Papua Nova Guiné, Vietnã, Tailândia, Laos, Camboja, Myanmar, Filipinas e Sri Lanka, Hong Kong.
Colômbia	Janeiro de 1999	Colômbia, Panamá e Venezuela.
Dubai	Janeiro de 2005	Oriente Médio: Arábia Saudita, Qatar, Bahrain, Kuwait, Oman, Jordânia, Iraque, Síria, Yemen e Emirados Árabes Unidos. Ásia Central e sub-continente: Irã, Paquistão, Índia, Casaquistão, Uzbequistão, Tajiquistão, Turcomenistão, Azerbaijão, Quirguistão, Afeganistão, Armênia, Geórgia. Eurásia: Rússia, Ucrânia e Bielorrússia.
Equador	Fevereiro de 2011	Equador.
Estados Unidos	Fevereiro de 1986	Estados Unidos.
Honduras	Dezembro de 2004	Não informado.
México	Junho de 1997	México, El Salvador, Guatemala, Honduras e República Dominicana.
Panamá	Agosto de 2012	Panamá e Costa Rica.
Peru	Janeiro de 2005	Peru.

Fonte: desenvolvido pela autora a partir de informações do *Site da Tramontina*.

A maioria das unidades internacionais da Tramontina se encontram em países com **economia** em desenvolvimento (79%). Apenas as unidades dos Estados Unidos, Austrália e Alemanha (21%) estão fixadas em países desenvolvidos, conforme o Gráfico 1. A classificação, que conforme o periódico Estadão (2010)⁵² possui certa falta de critério unificado, ainda é largamente usada, inclusive no que diz respeito aos estudos de Vercic e Sriramesh (2009), e por esse motivo é adotada na pesquisa. Logo, nota-se que para a aplicação das operações internacionais da Tramontina, a insegurança econômica própria dos países em desenvolvimento, e que normalmente traz mais cautela nos movimentos de internacionalização, conforme trazem os autores, não é um fator determinante.

⁵² Critérios de nomeação e crítica disponíveis em: <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral/classificacao-de-desenvolvimento-dos-paises-reflete-falta-de-criterio-unificado,616121>. Acesso em: 26 maio 2016.

Contudo, observa-se que o primeiro movimento de internacionalização da Tramontina se dirigiu aos Estados Unidos, em 1986, e que apenas onze anos depois novos passos foram dados para a implementação de mais uma unidade internacional no México, especificamente em 1997. A escolha pelos Estados Unidos pode demonstrar uma internacionalização que deu-se de forma cautelosa por migrar para um país com economia desenvolvida. Ainda, lembra-se que foi na década de 1990, segundo Ferrari (2008), que os países latino-americanos iniciaram o seu processo de internacionalização. Esse fato, frente à estabilidade estadunidense, pode ter influenciado a tomada de decisão na época.

Ainda, outra consideração possível para a preferência da Tramontina em migrar para países em desenvolvimento, pode estar ligada ao fato da organização ser proveniente do Brasil, país que possui essa característica econômica. Logo, a familiaridade da empresa com um cenário econômico pode fazer com que a empresa se encaminhe na contramão da teoria apresentada por Vercic e Sriramesh (2009), que traz os países em desenvolvimento como opções secundárias para a internacionalização de organizações. Assim, considera-se que a condição da empresa, de pertencente a um país em desenvolvimento, pode guiar a tomada de decisão no momento da internacionalização.

Gráfico 1 - Nível de desenvolvimento econômico das unidades internacionais

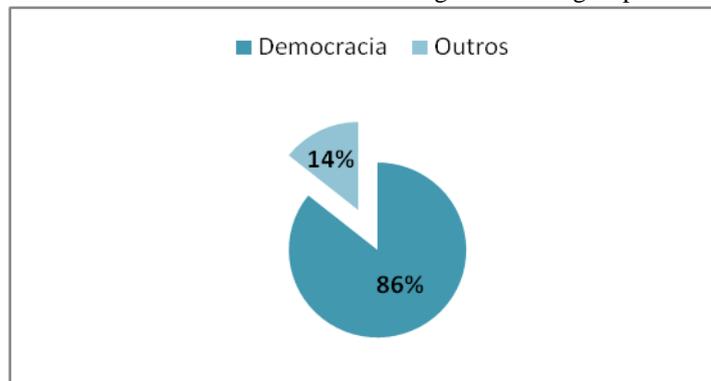


Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações do *Site da Tramontina*

O **sistema político**, da mesma forma, não segue um padrão. No entanto, nota-se que a maioria dos países possuem ideologias democráticas (86%) sejam elas parlamentares ou presidenciais, enquanto apenas China, cujo regime é comunista, e Dubai, onde impera uma monarquia absoluta (14%), possuem governos não elegíveis por voto popular (Gráfico 2). Sabe-se que a profissão de relações públicas em ambientes internacionais se elevou junto com os regimes democráticos, ou seja, a partir do Século XX, conforme exposto por Vercic e Sriramesh (2009) a partir da visualização de pesquisa da *Freedom House*. Logo, os países

com regimes liberais demonstram-se mais amistosos para práticas de relações públicas, o que ocorre com a maioria das unidades internacionais da Tramontina.

Gráfico 2 - Unidades internacionais: regimes/ideologias políticas



Fonte: Desenvolvido pela autora a partir de informações do *Site da Tramontina*

O **sistema midiático** é um aspecto difícil de ser mensurado no movimento de internacionalização da Tramontina. O acesso a materiais que especifiquem as condições das regulamentações de mídia em cada país, que seja completo e de domínio público, é escasso. Contudo, é observável que países com políticas mais restritivas, de forma geral, possuem regulamentações de mídia mais rígidas. Logo, pode-se considerar que as estruturas estabelecidas na China e em Dubai tendem a apresentar regras mais proibitivas, limitando, possivelmente, o desenvolvimento de ações de comunicação e relações públicas internacionais presentes naquelas localidades, principalmente no que diz respeito à utilização de mídias de massa.

O **ativismo**, por sua vez, também apresenta complexa mensuração, já que existem diversas causas que reúnem grupos de ativistas. São elas sociais, ecológicas, ideológicas e políticas, principalmente. No entanto, Vercic e Sriramesh (2009) chamam atenção para um desdobramento mais grave de ativismo que vem sendo bastante notado, que é o ativismo religioso. Portanto, a fim de averiguar a atuação da Tramontina em países com alto ativismo religioso, cruzou-se a existência de estruturas internacionais da empresa com os dados levantados pela pesquisa “países com alta hostilidade envolvendo religião”⁵³, do *Pew Research Center*⁵⁴ (2014).

As informações do estudo evidenciam os países que apresentaram, no ano de 2012, maior grau de ativismo religioso. São eles, por ordem de gravidade: Paquistão, Afeganistão,

⁵³Nome original: *Countries with very high social hostilities involving religion.*

⁵⁴*Pew Research Center* é uma organização de caráter apartidário que informa o público sobre questões, atitudes e tendências que moldam a América e o mundo. Conduzem pesquisas de opinião, pesquisas demográficas, análise de conteúdo e outras investigações em ciências sociais. Acesso em: 27 maio 2016.

Índia, Somália, Israel, Iraque, Territórios Palestinos, Síria, Rússia, Indonésia, Nigéria, Iêmen, Quênia, Egito, Sudão, Líbano, Sri Lanka, Bangladesh, Tailândia e Burma (Myanmar). O *ranking* completo pode ser visualizado na Figura 24.

Figura 24 - Pesquisa “Países com alta hostilidade envolvendo religião”



Fonte: <http://www.pewforum.org/2014/01/14/religious-hostilities-reach-six-year-high/>⁵⁵

Nota-se que nenhum dos países citados possui CDs ou EVRs da Tramontina. No entanto, algumas nações são atendidas por estruturas estratégicas da empresa situadas em outros países. São eles: Paquistão, Afeganistão, Índia, Somália, Iraque, Síria, Rússia, Indonésia, Nigéria, Quênia, Egito, Iêmen, Sudão, Sri Lanka, Tailândia e Myanmar. De vinte países classificados com maior hostilidade religiosa no mundo, a Tramontina comercializa para dezesseis, totalizando uma presença da empresa em 80% dos territórios com alto grau de ativismo (Gráfico 3).

Gráfico 3 - Atuação da Tramontina nos países com maior hostilidade religiosa do mundo

⁵⁵Acesso em: 27 maio 2016.



Fonte: Elaborado pela autora a partir de informações do *Site da Tramontina* e do *Pew Research Center*

Dessa forma, conclui-se que o ativismo pode ser um fator para a organização não estabelecer estruturas mais consolidadas e/ou operações mais maduras em determinada territorialidade. No entanto, o ativismo não impede que bens da Tramontina sejam comercializados em países reconhecidos pela sua hostilidade religiosa.

Com base nas informações levantadas referentes às estruturas internacionais da Tramontina, cruzando-as com aspectos pertinentes às aplicações específicas do *The IABC Excellence Study* (cultura, economia, política, sistema midiático e grau de ativismo) foi possível observar que a Tramontina instala CDs e EVRs, principalmente, em países propícios às práticas de relações públicas internacionais. Os índices que demonstram cenários satisfatórios se sobressaem em comparação aos das nações consideradas hostis.

Nesse sentido, também é interessante observar que o tópico que traz considerações referentes ao grau de ativismo, tendo como afunilamento o ativismo religioso, demonstra a inexistência de estruturas físicas da Tramontina nas principais nações classificadas com alto grau de hostilidade religiosa. Contudo, ligações com o intuito de promover vendas são evidenciadas. Ou seja, o comércio não parece ser afetado pelas limitações do macroambiente envolvendo o ativismo, já que transações se desenvolvem em 80% dos vinte países considerados com maior hostilidade religiosa no mundo.

De maneira sucinta, a análise foi realizada a fim de verificar aspectos favoráveis à existência de práticas de relações públicas internacionais. No entanto, não é possível considerar que esses fatores, apesar de irem ao encontro do *The IABC Excellence Study*, tenham sido observados pela Tramontina com a finalidade de traçar uma estratégia mais assertiva no que diz respeito à atuação de relações públicas internacionais no seu movimento de internacionalização. Não se sabe, inclusive, se práticas referentes a esse campo da comunicação são planejadas ou se simplesmente acontecem a partir de tentativas da organização de se relacionar com os públicos de interesse.

A consideração final é que, de fato, não se comprova a existência de um planejamento estratégico para ações de relações públicas internacionais por parte da Tramontina, de forma que é possível inferir que esse planejamento é inexistente conforme os documentos coletados para compor o *corpus* de análise. O que existe aproxima-se muito mais de um trabalho de marketing, como o próprio nome do setor responsável pela internacionalização da organização evidencia (Marketing Digital e Internacional), e que tem como foco as operações mercadológicas da empresa. Dessa maneira, considera-se que o critério balizador dos esforços da Tramontina está voltado à vontade de vender em larga escala, com a finalidade prioritária de aumentar os lucros da corporação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma vez em que o rumo da sociedade planetária é ditado por uma nova economia, classificada como global, torna-se necessário entender o que esse ecossistema significa em termos de adaptabilidade organizacional. Do mesmo modo, levando em consideração um planeta cujas fronteiras tornaram-se rarefeitas, visto o desenvolvimento de tecnologias que culminaram no fenômeno da globalização, nota-se, também, um crescente aumento do número de empresas internacionalizadas.

No contemporâneo, a internacionalização de empresas se estabelece como uma realidade cada vez mais presente no que diz respeito à expansão da atuação doméstica de uma organização para outros mercados considerados promissores. As características que permeiam o processo de internacionalização são levantadas na pesquisa bibliográfica apresentada pelo estudo. Ademais, temas como estratégias gerais de internacionalização de empresas e o papel desempenhado pela comunicação, também estratégica e com a finalidade de criar relacionamentos, são expostos pelas abordagens teóricas selecionadas. Por fim, complementa-se a discussão com a detecção da presença de práticas relacionadas a relações públicas internacionais nesse contexto. Para tanto, uma empresa foi escolhida como estudo de caso, a corporação gaúcha Tramontina, que atualmente soma presença em mais de 120 países estrangeiros.

A partir dos temas levantados, estabeleceu-se como problema deste estudo: “Quais estratégias de internacionalização, envolvendo comunicação e relações públicas internacionais, são usadas pela Tramontina na sua adaptação em solos estrangeiros?”. Acredita-se que o problema foi respondido com a análise de documentos confiáveis, oficiais e de acesso público, que expunham informações sobre a organização do estudo de caso, sendo detectáveis estratégias pertinentes a sua internacionalização. A partir da análise, é possível inferir que a empresa ressalta um discurso institucional que reforça os seus valores originais e, paralelamente, demonstra uma preocupação com a valorização dos códigos locais pertencentes aos países onde a organização estabelece as suas unidades internacionais. Isso culmina em um posicionamento global da Tramontina que logo é posto em discussão, visto que as observações sucitadas no decorrer da análise demonstram um discurso que impera mais no campo das palavras que das atitudes. Assim, pondera-se que a exportação do posicionamento da Tramontina evidencia falhas.

Ainda, conforme observado, a empresa propaga falas de atenção às singularidades estrangeiras. No entanto, ao se analisar possíveis estratégias de comunicação a partir dos sites

internacionais da Tramontina, nota-se que a comunicação via websites não atende todos os territórios e, quando atende, não demonstra a adaptabilidade esperada para a localidade de destino. Portanto, considera-se que não existe uma estratégia de comunicação alinhada internacionalmente, e o que se visualiza, na maioria dos casos, é uma atenção voltada a vendas e marketing, bastante diluída e pontual. O relacionamento está em segundo plano e, mesmo que haja uma intenção, os documentos selecionados para análise não demonstram essa finalidade de forma clara.

Além dos sites, foram averiguadas as feiras internacionais nas quais a empresa foi participante. Nesse recorte, é possível verificar a existência de ações voltadas à construção e/ou ao estabelecimento de relacionamentos, contudo, não é possível afirmar se essas ações ocorrem de maneira planejada. No entanto, supõe-se que a feira de Chicago possui um direcionamento mais alinhado aos objetivos da organização por ser confirmada a presença de uma profissional relações públicas. Da mesma forma, nota-se que práticas de relações públicas são detectadas na organização das demais feiras internacionais cuja empresa participa e, independente de serem realizadas por profissionais da área ou não, essas condutas tem por finalidade o estabelecimento de um relacionamento mais sólido e próximo entre a organização e os públicos atingidos por ela.

As observações levantadas indicam que o objetivo da participação da Tramontina em feiras de negócios é o mesmo dos sites da organização: o crescimento da lucratividade da empresa. Porém, nota-se paralelamente nesse afunilamento da análise um cenário mais propício para o estabelecimento de relacionamentos, o que, conseqüentemente, pode ser benéfico a atuação da Tramontina em praças internacionais.

De maneira geral, foram identificadas algumas estratégias de internacionalização utilizadas pela Tramontina nos diferentes continentes onde atua. No entanto, não foi possível o desvendamento da totalidade das estratégias pelo fato delas trazerem a público informações confidenciais da empresa. Da mesma forma, foi verificada a existência de ações e/ou estratégias de comunicação e de relações públicas internacionais da Tramontina, frente às estratégias globais da empresa, sendo a presença de ações de relações públicas internacionais detectada. No entanto, infere-se que não existe uma estratégia planejada de comunicação e relacionamento para atender os territórios onde a empresa atua internacionalmente. Por fim, avaliaram-se as características do movimento de internacionalização da Tramontina, considerando aspectos comerciais e de relacionamento, sendo possível concluir que a principal característica do processo de internacionalização está focada no comercial. O

relacionamento apresenta-se de maneira dispersa e informal. Dessa forma, a resposta aos objetivos retoma as principais conclusões obtidas com o estudo.

A estratégia da organização com foco nos negócios, do ponto de vista da pesquisadora, não é equivocada. Seu objetivo é vender, e o alcance desse objetivo está atrelado à oferta de produtos de qualidade, além de promover a geração de empregos. No entanto, considerando aspectos levantados durante a pesquisa bibliográfica e suscitados com a análise, nota-se que a comunicação estratégica e a prática de relações públicas internacionais, atuando na geração de relacionamentos com diferentes públicos, auxiliam na agregação de valores intangíveis à marca, o que contribui para a implementação da empresa em novas localidades a partir de uma visão a longo prazo. Logo, considera-se que o planejamento de comunicação, aliado aos objetivos mercadológicos (que hoje se concentram em estratégias de marketing), é benéfico aos objetivos da Tramontina e poderiam ser considerados para que a organização se fortaleça continuamente.

A principal limitação encontrada no decorrer do estudo foi a impossibilidade de aplicar entrevistas em profundidade junto a pessoas ligadas ao quadro funcional da Tramontina. O estudo de caso foi selecionado pela sua acessibilidade, visto que a pesquisadora possui contato com uma ex-integrante do setor de Marketing Digital e Internacional da Tramontina. Dessa forma, ocorreu o contato com os integrantes atuais que, apesar de polidos e atenciosos, não puderam revelar informações importantes e complementares ao estudo. A pesquisadora, a partir da negativa, levantou a hipótese de que a falta de respostas por parte dos entrevistados, pode derivar, também, de uma inexistência de processos e estratégias voltados à comunicação e relações públicas internacionais. A hipótese foi endossada pela não visualização de uma estratégia alinhada, o que reafirma, novamente, o foco comercial do processo de internacionalização da empresa.

O estudo foi realizado na perspectiva de contribuir com a pesquisa acadêmica no campo de Comunicação e de Relações Públicas. Entende-se que os estudos nessas áreas, atrelados a movimentos de internacionalização, poderiam ser desenvolvidos de forma mais ampla. Considera-se, também, que a compreensão das ideias defendidas neste estudo é favorável para a inserção do profissional de relações públicas na elaboração de estratégias visando cenários internacionais. De forma geral, espera-se que o estudo possa servir de incentivo a novas pesquisas sobre a internacionalização de empresas brasileiras, especialmente a partir dos aspectos evidenciados pelo *The IABC Excellence Study*. As aplicações, utilizadas como métodos balizadores dos estudos de casos apresentados no *The Global Handbook of Public Relations*, formam o que há de mais sólido atualmente, nos

estudos sobre práticas de relações públicas internacionais. Portanto, acredita-se que podem ser mais explorados.

Por fim, considera-se que o estudo observou aspectos da internacionalização de empresas do segundo setor. Análises pertinentes a organizações de primeiro e terceiro setor são consideradas desdobramentos interessantes para pesquisas futuras, com a finalidade de aprofundar as discussões sobre o papel da comunicação e de relações públicas internacionais no âmbito da internacionalização de organizações de uma maneira mais abrangente.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BRASIL, Avio Arouca. Relações Públicas Internacionais. **Revista Comunicação e Relações Públicas**. São Paulo, jul. 1977.
- BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as conseqüências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1999.
- CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. 9. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2006.
- CAVUSIL, S.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012.
- FAZENDO Bonito no Exterior. Porto Alegre: Tramontina, 2016.
- FENSTERSEIFER; J. E. **Internacionalização e cooperação: dois imperativos para a empresa do terceiro milênio**. REAd, 15. ed., v. 6, n. 3, out. 2000. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19342/000293924.pdf?sequence=1>. Acesso em: 13 mar. 2016.
- FERRARI, M. A. **A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea**. Anuário Unesco / Metodista de comunicação Regional. Ano 12, n. 12, p. 15-29, jan./dez., 2008. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1013/1058>. Acesso em: 25 abr. 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme et al. Cultura e internacionalização de empresas – o caso da Azaléia na China. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). **Internacionalização, estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 27-56.
- FOOD and Hospitality Africa. Disponível em: <http://www.foodandhospitalityafrica.co.za/index.php>. Acesso em: 20 maio 2016.
- FRANCO, Arnaldo de Mello; QUEIROZ, Maurício Jucá de; VASCONCELLOS, Eduardo. Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas S/A. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). **Internacionalização, estratégia e estrutura**. São Paulo: Atlas, 2008. p. 1-25.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 18 maio 2016.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994. Disponível em: <https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-te3a9cnicas-de-pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 20 maio 2016.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HOUSEWARES Conect 365. Disponível em: http://www.housewares.org/HousewaresConnect365/Detail?com_uid=1032. Acesso em: 20 maio 2016.

LATTIMORE, Dan et al. **Public relations: the profession and the practice**. Boston: McGraw-Hill Higher Education, 2009.

LÉVY, Pierre. As tecnologias da inteligência. O Futuro do Pensamento na Era da Informática. In: _____. **Sobre a técnica enquanto hipertexto, o computador pessoal**. São Paulo: Editora 34, 1993.

LIPOVETSKY, Gilles; SERROY, Jean. **A cultura-mundo: resposta a uma sociedade desorientada**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

LOPES, Maria Immacolata V. de. **Pesquisa de Comunicação: questões epistemológicas, teóricas e metodológicas**. In: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo: ECA/USP, vol. XXVIII, p. 13-39, jan./jul. 2004.

MARCAS de Quem Decide 2016. Disponível em: http://jcrs.uol.com.br/index.php?id=/marcas/pesquisa/pesquisa_2016/index.php. Acesso em: 7 maio 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARKETING de Conteúdo. **A Construção do Branding**. Disponível em: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/comunicacao-corporativa/construcao-branding/>. Acesso em: 27 maio 2016.

MILANI, Nilton Cesar; MOSQUIN, Estevão Silvio; MICHEL, Murillo. **Uma breve análise sobre os conceitos de organização e cultura organizacional**. Ano VIII, n. 14, p. 1-7, jun. 2008. Disponível em: http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/11MT5LXVhh1VQUz_2013-4-30-12-29-3.pdf. Acesso em: 4 abr. 2016.

PEW Research Center. **Religious Hostilities Reach Six-Year High**. 2014. Disponível em: <http://www.pewforum.org/2014/01/14/religious-hostilities-reach-six-year-high/>. Acesso em: 17 abr. 2016.

POLYDORO, Jorge (Org.). **100 Marcas do Rio Grande: a história e os valores das marcas consagradas como ícones da identidade e da cultura empresarial gaúcha**. Porto Alegre: Plural Com Inteligência Corporativa, 2014.

ROBBINS, S.P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2009.

SILVA, Vagner de Carvalho. **Uma perspectiva internacional para as Relações Públicas**. NP 05 – Relações públicas e Comunicação organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom: 2004. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/915304366275828836610149759521897581.pdf>. Acesso em: 1 maio 2016.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SRIRAMESH, Krishnamurthy e VERCIC, Dejan. **The Global Public Relations Handbook: Theory, Research and Practice**. New York and Oxfordshire: Routledge Taylor & Francis Group, 2009. Disponível em: <https://meistra.files.wordpress.com/2014/10/krishnamurthy-sriramesh-dejan-vercic-the-global-public-relations-handbook-revised-and-expanded-edition-theory-research-and-practice-communication-routledge-hardcover-2009.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2016.

STUMPF, Ida Regina C. Pesquisa bibliográfica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2012. p. 51-61.

TOP of Mind. Disponível em: <http://topofmindamanha.com.br/top-of-mind/>. Acesso em: 14 maio 2016.

TRAMONTINA Alemanha. Disponível em: <https://www.tramontina-churrasco.de/>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA Austrália. Disponível em: <http://www.tramontina.com.au/>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA Brasil. Disponível em: <http://www.tramontina.com.br/pt/>. Acesso em: 1 maio 2016.

TRAMONTINA Chile. Disponível em: <http://chile.tramontina.com.br/home/index>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA Cingapura. Disponível em: <http://www.tramontina.com.br/home/index/language/en>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA Estados Unidos Da América. Disponível em: <http://tramontina-us.com/>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA México. Disponível em: <http://www.tramontina.com.mx/home/index>. Acesso em: 19 maio 2016.

TRAMONTINA Peru. Disponível em: <http://www.tramontina.com.pe/home/index>. Acesso em: 19 maio 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WASSERMANN, Rogerio. **Classificação de desenvolvimento dos países reflete falta de critério unificado.** Disponível em: <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,classificacao-de-desenvolvimento-dos-paises-refletefalta-de-criterio-unificado,616121>. Acesso em: 26 maio 2016.

ANEXO I – Documento “Fazendo Bonito no Exterior”

TRAMONTINA

FAZENDO BONITO NO EXTERIOR

A diversidade de produtos e a necessidade de conquistar novos patamares de eficiência e competitividade levaram a Tramontina a expandir suas fronteiras, posicionando-se como uma marca global. Os produtos da empresa estão presentes em mais de 120 países com 11 unidades internacionais em cinco continentes. Sempre com o mesmo padrão de qualidade e exigência que fez da marca Tramontina uma referência no mercado brasileiro.

Para atrair clientes internacionais e atendê-los com qualidade, a Tramontina conta com profissionais adaptados às mais diferentes culturas nos Centros de Distribuição (CDs). Em cidades estratégicas, Escritórios Regionais de Vendas (ERVs) oferecem o suporte necessário às ações desenvolvidas. Distribuidores autorizados completam o sistema logístico e garantem que os produtos da Tramontina estejam sempre à disposição dos clientes e consumidores de diferentes países e culturas.

Para a Tramontina, expandir as fronteiras é mais do que uma forma de encontrar novos mercados. É também a garantia de multiplicar benefícios como a qualidade, a praticidade e a segurança, facilitando a vida de mais pessoas – e levando para

o mundo o prazer de fazer bonito.

Abaixo segue nossa estrutura no exterior. Além destas, temos uma fábrica nos Estados Unidos.

ATENDER BEM NO EXTERIOR

CENTROS DE DISTRIBUIÇÃO

CDs

Tramontina de Chile S. A. (TCHILE)	Av. Andrés Bello 2233, Piso 4 – Comuna de Providencia, Santiago – Chile Tel.: 56 (2) 2676 5000 – Fax.: 56 (2) 2676 5001
Tramontina del Peru S. A. C. (TPERU)	Av. Canaval y Morela, 385 – Piso 5, Corpac San Isidro – Lima – 27 – Peru Tel.: 51 (1) 421 2135
Tramontina de Colombia S A S (TECOL)	km 1,5 Vía Siberia – Parque Empresarial Arcos de Cota Manzana B – Bodegas 4 e 5 – Potrero Chico Cota (Cundinamarca) – Bogotá – Colômbia – Tel.: 57 (1) 623.4500
Tramontina de México S. A. de C. V. (TEMEX)	Av. de La Palma, 8. Piso 1 Col. San Fernando, La Herradura (Interlomas) Huixquilucan – Estado do México – C. P. 52787 México – Tel.: 52 (55) 5950 0470
Tramontina USA, Inc. (TUSA)	12955 West Airport Boulevard Sugar Land, Texas 77478 – 6119 USA – Tel.: 1 (281) 340 8400
Tramontina UAE LLC (TDUBAI)	Tameem House, 5th Floor Office 501/502 – (Opposite to Media Rotana Hotel) P. O. Box 28924 – Tecom C. – Dubai – UAE Tel.: 971 (4) 450 4301 / 4302
Tramontina Germany GmbH (TGERMANY)	Kamekestr, 21 – 50672, Colônia – Alemanha Tel.: 49 (221) 7789 991-0
Tramontina Singapore PTE LTD. (TRASING)	Oxley Bizhub, 67 Ubi Road 1 #05-07 Cingapura 408730 – Tel.: + 65 6635 6264

ESCRITÓRIOS REGIONAIS DE VENDAS

ERVs

Tramontina de Panamá S. A. (TPANAMA)	Corregimiento De Bella Vista – Urbanización Bella Vista Calle Vía Brasil Edificio Ph Brasil 405 – Oficina 16F – Cidade do Panamá República do Panamá – Tel.: 507 203 8388 / 203 8389
Tramontina del Ecuador S. A. (TECUADOR)	Parque Empresarial Colón Edificio Colconcorp, Piso 2 Oficina 210 – Guayaquil – Equador Tel.: 593 (4) 136422
Tramontina África (PTY) LTD (TRAF)	Longpoint, Cnr. Witkoppen & Montecasino Blvd, Ext. 42 – Fourways 2055 – Joanesburgo – África do Sul Tel.: 27 (11) 300 9500

APÊNDICE I – Questionário estruturado I

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Esse questionário tem como objetivo coletar informações a respeito das estratégias da comunicação e relacionamento durante o processo de internacionalização da Tramontina. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Ana Luiza Brock, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof^ª. Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

- 1) Quando a Tramontina iniciou o seu movimento de internacionalização?
- 2) Qual o foco do processo de internacionalização da Tramontina?
- 3) Quais são as finalidades das divisões internacionais da Tramontina? A fabricação de produtos? O estabelecimento de escritórios de venda e representação?
- 4) As divisões internacionais são autônomas? Como e por que elas se reportam à matriz?
- 5) Como é a composição das equipes de trabalho internacionais no que diz respeito às nacionalidades dos funcionários?
- 6) De que forma a cultura local do país de destino é levada em consideração para a formulação das estratégias de internacionalização?
- 7) O sistema político é um fator determinante para a escolha de novas praças? Existe uma preferência por governos com políticas liberais?
- 8) A empresa tem unidades tanto em países desenvolvidos, quanto em países em desenvolvimento. O sistema econômico influencia na escolha das operações que serão praticadas na nova territorialidade?
- 9) Antes de se estabelecer em um novo território internacional, é analisado o grau de ativismo do local? Se sim, existe alguma restrição?
- 10) O sistema midiático local é levado em consideração a fim de adaptar estratégias de comunicação? É utilizada a mídia de massa em estratégias de comunicação? De que maneira?
- 11) Quanto às estratégias de comunicação e de relacionamento com os diversos públicos em outros países: o que é feito? Existe algum direcionamento global?
- 12) Quem planeja e quem executa ações de comunicação e de relacionamento nos outros países?
- 13) Como foi a formação das equipes que trabalharam no processo de internacionalização, especialmente no que diz respeito à comunicação?

APÊNDICE II – Questionário estruturado II

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

Esse questionário tem como objetivo coletar informações a respeito das estratégias de comunicação e relacionamento durante o processo de internacionalização da Tramontina. Os dados aqui coletados serão utilizados exclusivamente para o Trabalho de Conclusão de Curso da Acadêmica Ana Luiza Brock, graduanda em Relações Públicas da UFRGS, sob orientação da Prof^ª. Ana Karin Nunes. Nesse sentido, a identidade dos sujeitos será preservada.

Nome:

Cargo:

Tempo de empresa:

- 1) A estratégia de comunicação da Tramontina segue um direcionamento global ou multidoméstico?
- 2) São contratadas agências e/ou assessorias de comunicação locais?
- 3) São realizadas ações para o estabelecimento de relacionamentos com o público interno das unidades internacionais? Cite exemplos.
- 4) São realizadas ações para o estabelecimento de relacionamentos com a comunidade ao entorno das unidades internacionais? Cite exemplos.
- 5) Qual o departamento responsável pela delimitação de estratégias e ações de comunicação e relacionamento durante o processo de internacionalização?
- 6) Existem relações públicas trabalhando no planejamento das ações de comunicação e relacionamento?
- 7) Cite algumas ações de comunicação da Tramontina, casos existentes, em pelo menos dois países (exceto Brasil), em diferentes continentes, em que a empresa opera, especificando se o público de interesse: **interno**, **externo** ou **comunidade de entorno**.