

ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE INSUMOS QUÍMICOS E ADESIVOS

Décia Antunes de Souza*

Sergio Feliciano Crispim**

Marcos Antonio Gaspar***

Rosângela Sarmento Silva****

Luis Paulo Bresciani*****

RESUMO: Este trabalho tem por objetivo analisar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira do segmento de insumos químicos e adesivos sob o prisma das teorias de poder de mercado e do comportamento organizacional. É um estudo de caso instrumental, que teve como fontes de dados os documentos fornecidos pela empresa, entrevistas com seus executivos, informações disponíveis em seu *website* e anuários de comércio exterior. Adotou-se o procedimento de adequação à teoria, já que os dados obtidos empiricamente foram contrastados com elementos de teorias já consolidadas. Conclui-se que a estratégia adotada pela Artecola ajusta-se à Teoria do Poder de Mercado de Hymer, ou seja, a empresa buscou intensificar sua posição no exterior e expandir suas operações para outros mercados quando as possibilidades de concentração de mercado se exauriram nos países em que já operava. E, também, que é coerente com a Teoria Comportamental do Modelo de Uppsala, que identifica a distância psíquica como fator relevante na escolha de um país pela empresa que decide se internacionalizar.

* Doutoranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: derciaantunes@uol.com.br

** Doutor em Administração pela USP, Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: scripim@uol.com.br

*** Doutor em Administração pela USP, Professor do PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br

**** Mestranda em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: rosangelasarmento13@gmail.com

***** Doutor em Política Científica e Tecnológica pela UNICAMP, Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (M/D) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul. E-mail: lpbresciani@uscs.edu.br

PALAVRAS-CHAVE: Internacionalização de Empresas; Globalização; Teorias de Internacionalização.

ANALYSIS OF THE INTERNATIONALIZING PROCESS OF A BRAZILIAN FIRM SPECIALIZED IN CHEMICAL PRODUCTS AND ADHESIVES

ABSTRACT: The internationalization process of a Brazilian firm manufacturing chemical products and adhesives is analyzed, foregrounded on theories of the market and organization behavior. Data sources comprised documents provided by the firm, interviews with executives, information from the official website and annual commercial reports. Theory adjustment was adopted since data obtained empirically were compared with consolidated theory. Strategies by Arcecola were adjusted to Hymer's Market Power Theory, or rather, the firm intensified its position abroad and expanded its activities in the countries in which it already was active. It is coherent to the Uppsala Model Behavioral Theory that identifies the psychic distance as a relevant factor in the choice of a country by the firm which decides on internationalization.

KEY WORDS: Internationalization of Firms; Globalization; Internationalization Theories.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de mercados internacionais e o surgimento de novas empresas multinacionais não são fenômenos novos. Nas duas últimas décadas, como decorrência da globalização, ocorreram grandes mudanças em empresas americanas e europeias que buscavam a expansão no mercado internacional. O Brasil foi a sétima economia do mundo em 2010, mas ocupava a 23^a posição do comércio mundial, evidenciando que o país ainda tem grande potencial para internacionalização (MDIC, 2010). O processo de internacionalização das empresas brasileiras é recente e, a despeito de destaque de algumas iniciativas, pode ser considerado tardio. Assim, a participação de empresas brasileiras no

exterior pode ser considerada um acontecimento relativamente novo. Embora algumas delas tenham se destacado em várias partes do mundo, podem ser consideradas entrantes tardios nesse processo.

O novo cenário determinado pela expansão do capitalismo mundial fez com que as organizações revisassem suas estratégias e estruturas de forma a se expandirem globalmente de forma competitiva. Mudanças organizacionais ocorreram visando à otimização do processo produtivo e ao atendimento do mercado externo com a melhor qualidade e o menor custo. Algumas das ações voltadas à mudança, por sua vez, são determinantes pelos desafios das empresas que desejam crescer no exterior. Dentre elas o conhecimento das características específicas dos mercados que se deseja atingir visando à criação de uma boa qualidade percebida e da imagem de marca.

Diante deste cenário de internacionalização, constata-se o processo de expansão de empresas brasileiras, mediante parcerias, coalizões e alianças. As parcerias estratégicas são extremamente importantes para que as expressas possam explorar plenamente as oportunidades servindo-se da experiência de empresas que já atuavam localmente. A busca por novos mercados e vantagens competitivas pode ser obtida por associações entre empresas, permitindo mediante o planejamento estratégico integrado, trabalhar com maior rapidez e qualidade para enfrentar a competição globalizada e aproveitar as oportunidades.

Por se tratar de um fenômeno recente, a internacionalização de empresas brasileiras requer estudos e pesquisas que possibilitem melhor compreensão dessa realidade bem como a identificação dos entraves a esse processo. Dado o exposto, este trabalho tem por objetivo analisar o caso da internacionalização na Artecóla à luz de duas teorias explicativas. A Artecóla é uma empresa brasileira fabricante de insumos químicos e adesivos com participação destacada no cenário internacional e com presença estratégica em países latino-americanos e europeus. Seu bem sucedido processo de internacionalização será analisado à luz das teorias de poder de mercado de Hymer (1960) e comportamental de Johanson e Vahlne (1977).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização de empresas tem sido discutida no meio acadêmico sob o enfoque econômico (HYMER, 1960, 1978; VERNON, 1966; BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1988) e organizacional, constituído, sobretudo pela escola nórdica com o modelo de Uppsala (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975; JOHANSON; VAHLNE, 1977, 2003). O processo de internacionalização iniciou-se na década de 1990, com o processo de abertura da economia brasileira. Após a abertura comercial, as empresas brasileiras precisaram se adaptar para sobreviver no mundo globalizado e para ganharem competitividade.

A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando o acesso a recursos e mercados e a reestruturação econômica (CORRÊA; LIMA, 2006). Competir internacionalmente induz a empresa ingressante em novos mercados a buscar ganhos de produtividade pela via tecnológica e de gestão de recursos sem, contudo, permitir decréscimos de qualidade dos bens produzidos (GRISI; MASINI; BRITTO, 2003).

Para Hymer (1978), a concorrência obriga a empresa a reinvestir continuamente seus lucros e a ampliar seu mercado como meio de autoconservação. E para competir no mercado mundial, por sua vez, é imprescindível que as organizações invistam em pesquisa e desenvolvimento; com isso a internacionalização da empresa contribui para a melhoria da qualidade do produto e busca por inovações que agregam valor e proporcionem aumento de ganhos (SOARES; BRESCIANI; OLIVA, 2007).

Faz-se necessária, também, a reestruturação e a formulação de estratégias para que as empresas consigam se internacionalizar, pois a internacionalização aumenta o valor agregado e impulsiona o crescimento da empresa. Assim, para Hymer (1978):

A concorrência internacional, portanto há de continuar provavelmente a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial através da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas (HYMER, 1978, p. 112).

A literatura indica diversas abordagens acerca do processo de internacionalização das empresas, tanto no campo da teoria econômica quanto na área dos estudos comportamentais. Assim, o processo de internacionalização pode ser analisado sob a perspectiva de duas abordagens: econômica e comportamental.

As teorias econômicas preveem a disponibilidade de informação para a tomada de decisão (PROENÇA; RAMOS, 2004), enquanto a abordagem comportamental entende que ocorre por parte das empresas em processos de internacionalização um comprometimento gradual de recursos e a escolha prioritária de mercados culturalmente próximos para iniciar a entrada em outros mercados. Desta forma, os processos de internacionalização das firmas começariam naqueles mercados no exterior com menores distâncias psíquicas em relação à firma matriz (BRITO; OLIVA; GRISI, 2007).

2.2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A escolha do modo de entrada num mercado estrangeiro é uma das decisões estratégicas mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa e pode ser analisado sob a perspectiva de duas abordagens: econômica e comportamental. Nesse sentido, as duas abordagens utilizadas neste estudo são: o modelo econômico da teoria do poder de mercado elaborada por Hymer (1960) e o modelo comportamental da escola de Uppsala proposto por Johanson e Vahlne (1977), que são consideradas a seguir.

A análise baseada nesses dois modelos permitirá analisar o processo de internacionalização sob dois diferentes enfoques, mas que se complementam propiciando, assim, uma análise mais ampla. A teoria do poder

de mercado considera os aspectos econômicos na definição das estratégias de internacionalização, enquanto que o modelo comportamental da escola de Uppsala considera os aspectos comportamentais para a análise de processos de internacionalização.

2.2.1 Teoria do Poder de Mercado

Conforme a teoria do poder de mercado, um motivo para a ocorrência de fusões aquisições e extensões de sua capacidade é o interesse em aumentar a fatia de mercado de uma empresa. Para tanto as firmas necessitariam possuir vantagens específicas, tais como poder de mercado, tecnologias ou vantagens organizacionais capazes de superar as desvantagens de operar em outro país.

Hymer (1960) admite que as firmas estariam preparadas para aceitar os custos e riscos agrupados à produção internacional devido à expectativa de aumento no poder de mercado e de lucros. Conforme aumentasse a produção internacional e o poder de mercado da empresa, também aumentariam os lucros. Assim, Hymer identifica características de imperfeições de mercado que, associadas a uma vantagem diferencial da empresa, fazem com que a mesma produza lucros, que é base da teoria econômica.

Ainda para Hymer, o investimento direto estrangeiro não dependeria da diferença da taxa de juros, como afirmava a teoria neoclássica. Existiriam duas razões principais para uma firma controlar outra empresa no exterior: a remoção da competição, mediante fusões, e o uso de alguma vantagem única da firma, como acesso privilegiado aos fatores de produção, melhor sistema de distribuição, posse de produto diferenciado ou controle de formas de produção mais eficientes (HEMAIS; HILAL, 2004).

Dessa forma, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, gerando processo similar de concentração crescente em mercados estrangeiros. E as imperfeições de mercado poderiam ser: imperfeições dos mercados de produtos, imperfeição dos mercados de fatores, economias de escala internas e externas

e interferência dos governos na produção ou na comercialização (PACHECO, 2007).

2.2.2 Teoria Administrativa Comportamental

Johanson e Vahlne (1977) construíram o modelo do processo de internacionalização, que ficou conhecido como modelo de Uppsala, onde o foco é a empresa individual e sua gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre mercados e operações estrangeiros, além de seu comprometimento sucessivamente crescente com esses mercados, através de estágios sequenciais (HEMAIS; HILAL, 2004). São três os pressupostos desse modelo: 1) falta de conhecimento, que é o maior obstáculo em processos de internacionalização; 2) conhecimento necessário à internacionalização, que é adquirido principalmente através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo; e 3) internacionalização, mediante investimento de recursos de maneira gradual.

Para esses autores o processo de internacionalização é consequência de uma série de decisões incrementais. A empresa se desenvolveria no mercado interno e a internacionalização aconteceria de forma gradual, por meio de integração e uso de conhecimento sobre mercados estrangeiros e sobre o seu crescente comprometimento com estes. Dessa forma, a falta ou a dificuldade de obtenção de conhecimento sobre mercados externos seriam, pois, obstáculos para o desenvolvimento das operações internacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), os obstáculos mais importantes no processo de internacionalização são a falta de conhecimento sobre mercados externos e a falta de recursos. As diferenças entre países, decorrentes, por exemplo, do idioma, da cultura e do conhecimento de mercado constituiriam a principal característica a diferenciar as operações domésticas das internacionais. Por conhecimento de mercado, esses autores entendem a informação sobre o mercado e as operações em tais mercados, que estariam de certa forma na mente dos indivíduos, na memória dos computadores e em relatórios escritos.

A fim de evitar incertezas e minimizar riscos, as empresas gradualmente

adotam um processo sequencial de internacionalização movendo-se em direção a países fisicamente mais próximos (FLEURY; FLEURY, 2007), ou seja, com pouca distância psicológica. A distância psicológica foi definida pelos autores como a soma de fatores que dificultam o fluxo de informação de um mercado para outro, salientando-se, entre eles, a diferença de idioma, educação, práticas empresariais, cultura, sistemas políticos e desenvolvimento industrial (HEMAIS; HILAL, 2002).

Haveria, portanto, segundo Johanson e Vahlne (1977), relação direta entre conhecimento de mercado e comprometimento. Por conhecimento podem ser considerados os recursos. Quanto maior o conhecimento sobre o mercado, mais valiosos seriam os recursos e mais forte seria o comprometimento com o mercado. Isto seria especialmente verdadeiro para o conhecimento experiencial normalmente associado às condições particulares no mercado em questão, não podendo ser transferido para outros indivíduos ou outros mercados (REZENDE, 2002). Assim, à medida que a empresa obtivesse experiência em novos mercados, haveria tendência ao aumento de comprometimento de recursos, pois as incertezas em relação aos mercados são reduzidas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

2.3 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A decisão de internacionalizar requer a formulação de estratégias que são fundamentais para o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios no exterior. Nesse sentido, a análise global permite definir a escolha da estratégia de entrada em mercados externos, bem como conhecer fatores determinantes do processo de internacionalização.

O método de entrada em mercados externos depende de fatores como: objetivos da empresa em relação ao volume de negócios internacionais desejados, tais como: cobertura geográfica, concorrência externa, tamanho da empresa em venda e ativos, linha de produtos e sua natureza (TERPSTRA; SARATHY, 1997).

O ambiente competitivo exige conhecimento do mercado em que as empresas atuam de forma a atentarem às necessidades de seus clientes e às ameaças de seus concorrentes. A vantagem competitiva, por sua vez, deve ser

buscada sob a forma de preços inferiores aos da concorrência, diferenciação de produtos, inovação, políticas de promoção e publicidade, lembrando que qualquer delas deve partir de uma estratégia que consiste nas ações mantidas por uma empresa, para que seja diferente das rivais (PORTER, 1990).

Diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria (PORTER, 1986, p. 27).

É de suma importância a conscientização das empresas em relação à necessidade de investir em estratégias de entrada no mercado internacional, pois, com a penetração em mercados estrangeiros, os produtos a serem exportados obtêm melhoria na qualidade, o que reverte a percepção dos consumidores estrangeiros em relação ao nosso país e cria marcas reconhecidas no exterior. Nesse contexto, a internacionalização constitui um processo de conquista de novos mercados e crescimento, que requer espírito empreendedor e competência, promovendo ainda a proteção do mercado local (GASPAR; OLIVA; ZEBINDEN, 2007).

Algumas empresas brasileiras, diante da necessidade de expansão de mercado, adotaram estratégias de internacionalização com o objetivo de ganhar mercados através da política de agregar valor para o cliente, ou seja, resolver seus problemas em todos os níveis (FARINA; ALMEIDA, 2006). Quando uma empresa decide internacionalizar sua produção, pode escolher diferentes formas de atuação no mercado internacional. Kotabe e Helsen (2000) destacam como formas de entrada em um mercado internacional: a exportação, o licenciamento, o *franchising*, o contrato de produção, as *joint ventures*, subsidiárias de propriedade total da matriz e alianças estratégicas. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Nas exportações cooperativas, a empresa entra em acordo com uma companhia (local ou estrangeira) que usará a sua rede de distribuição para

vender os produtos no exterior. A exportação pode ser direta, quando uma empresa cria sua estrutura interna de exportação e negocia diretamente com um intermediário, e indireta quando vende seus produtos por meio de um intermediário sediado no mercado externo (KOTABE; HELSEN, 2000).

O licenciamento é um acordo contratual pelo qual uma empresa oferece alguns ativos à outra empresa, como, por exemplo, o uso de uma marca, de uma patente, do nome da empresa, *know-how* tecnológico e do processo de produção em troca do pagamento de *royalties*, taxa de licenciamento ou outra forma de remuneração (KOTABE; HELSEN, 2000). A *franchising* é um acordo comercial em que o franqueador fornece ao franqueado o direito ao uso do conceito e da marca registrada do negócio em troca de pagamento de *royalties*. O contrato de produção é a forma de entrada na qual a empresa negocia com um fabricante local a industrialização de partes ou um produto inteiro sendo que o trabalho de marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional. O estabelecimento de *joint ventures*, por fim, ocorre quando uma empresa se une a outra para a entrada em um determinado mercado. Neste caso, a empresa estrangeira concorda em compartilhar capital e outros recursos com outros sócios, para estabelecer uma nova entidade no país-alvo.

Quando as empresas pretendem realizar sua internacionalização com controle total do negócio, estabelecem subsidiárias da matriz no mercado desejado. Essa forma de internacionalização mediante propriedade em mercado estrangeiro pode ocorrer por meio de aquisição ou de operações completas (KOTABE; HELSEN, 2000). Os benefícios que este tipo de estratégia oferece são: a rapidez com que podem ser abertas na maioria dos mercados, as altas taxas de retorno e a administração e o controle dos processos, tarefas e decisões em marketing, produção e suprimento.

Da mesma forma, para Hill (2002), a maioria das empresas que procuram uma estratégia internacional cria valor desenvolvendo e oferecendo produtos diferenciados para o mercado estrangeiro. As alianças estratégicas têm sido utilizadas pela virtude da maior facilidade em obter experiência em mercados externos, com a vantagem de menor exposição ao risco da atividade internacional

da corporação (BRITTO et al., 2006).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O presente estudo é de natureza exploratória porque seu objeto refere-se a um tema emergente e que dado seu caráter recente ainda se encontra pouco explorado pela academia. Nesse sentido propõe-se a identificação de problemas significativos nesse campo do conhecimento, bem como a identificação de possibilidades práticas de pesquisas relacionadas ao processo de internacionalização de empresas brasileiras. Assim, procede-se à descrição da empresa desde sua fundação, envolvendo a identificação das etapas por que passou no processo de internacionalização, sua situação atual e as perspectivas de mudança segundo seus dirigentes.

O delineamento adotado foi o estudo de caso, que se mostrou adequado aos propósitos da pesquisa por estudar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, o que se tornaria mais difícil mediante o concurso de delineamentos tradicionais, como o levantamento de campo. Sobretudo porque na pesquisa proposta os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos e o pesquisador dispunha de praticamente nenhum controle sobre a situação. Desta forma, o estudo de caso, tal como foi proposto, permitiu, conforme indica Yin (2001), a preservação das características significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças ocorridas, relações internacionais e a maturação de setores.

Adotou-se especificamente a modalidade de estudo de caso instrumental, conforme definição proposta por Stake (2000). Embora o caso seja típico em relação ao fenômeno, o propósito da pesquisa não foi o de estudar a empresa em si, mas verificar como se dá o processo de internacionalização no âmbito um segmento industrial, levando em consideração teorias amplamente aceitas.

Com vistas a conferir validade ao estudo, foram utilizadas múltiplas fontes de evidência. Proceceu-se, para tanto, à pesquisa bibliográfica e documental com o propósito de proporcionar o estabelecimento de um sistema conceitual, bem

como fundamentação teórica ao estudo. Para obter informações sobre a empresa, suas origens, estrutura organizacional, atividades e situação atual, procedeu-se à análise de informações obtidas no *web site* da empresa, em anuários relativos ao comércio exterior e em documentos fornecidos diretamente por dirigentes da empresa. Procedeu-se, ainda, a entrevistas com gestores da empresa, não apenas para complementar as informações obtidas mediante documentos, mas principalmente para obter sua percepção acerca da empresa e de suas perspectivas futuras.

As entrevistas foram realizadas com o gestor da área comercial da empresa e com a gerente da área de marketing, que coordenaram o processo de internacionalização. A entrevista foi parcialmente estruturada. Assim, foram estabelecidas algumas pautas com a finalidade de garantir seu foco, mas procurou-se conduzi-la de forma a conferir a mais ampla liberdade ao entrevistado, já que os dados reconhecidos como mais importantes nesse momento seriam os relativos à sua percepção acerca da internacionalização da empresa. Estas foram gravadas com permissão dos entrevistados e posteriormente transcritas, o que tornou possível a análise de seu conteúdo.

Para análise e interpretação dos dados, por fim, adotou-se o método de adequação ao padrão (YIN, 2001). A adoção deste procedimento deve-se à existência de teorias consistentes para análise do processo de internacionalização de empresas. Como não há um único modelo de internacionalização, o que se procurou nesta etapa foi o contraste dos dados empíricos com as proposições dessas teorias, com a finalidade de verificar o maior ou menor grau de aderência com cada uma delas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA ANALISADA

A empresa objeto desta pesquisa é a Artecola, fundada em 5 de maio de 1948, quando Francisco Xavier Kunst, então com 32 anos de idade e funcionário

de uma fábrica de calçados recebe convite de Albano Adams para se tornar sócio numa fábrica de colas e tintas. Descapitalizado, teve que driblar a compra de tintas e colas direto de São Paulo por parte dos fabricantes de calçados da região. Mas, com a entrada de Ignácio Algayer, em 1954, a empresa ganha novos investimentos e fôlego para competir no mercado. Porém, em 1959, Algayer deixa a sociedade, que passa a ser chamada F. Xavier Kunst & Cia., coincidindo com a entrada do filho Sebaldo e do genro Fernando Rauber. A partir desse momento, a trajetória de crescimento é uma constante, pegando carona na expansão do pólo calçadista que chega a produzir 13 mil pares/dia no começo da década de 1990. Atualmente, sob a denominação Unidade Estratégica de Negócios, a UEN de Cabedais produz calçados de segurança destinados ao mercado externo. Mesmo depois do incêndio de 1978, que destruiu parte da fábrica, Kunst não desanimou. Em 1980 a empresa fez parcerias internacionais com o propósito de inovar a tecnologia de produtos e serviços e a empresa passa a ser responsável por tornar a Arteccla uma das mais importantes fornecedoras de insumos químicos industriais do seu segmento.

Em 1989 surgiu o formato de Unidades Estratégicas de Negócios com a criação da UEN Laminados, um marco na história da Arteccla, pois introduziu o conceito de autonomia comercial e mercadológica. A família passou a ser apontada como um dos pilares de sustentação e desenvolvimento da Arteccla. Mais tarde, outros filhos se juntaram à empresa. Atualmente, o grupo possui entre seus executivos, integrantes da terceira geração dos Kunst.

A partir de 1990, a cidade de Novo Hamburgo tornou-se pequena para as ambições da Arteccla, que adquiriu a planta industrial de Campana Grande – PB, especializada em adesivos para calçados. Com o aumento da demanda de serviços em 1996, conquista a aquisição da planta industrial da Sateco em Tatuí – SP, especializada em laminados para calçados.

A Arteccla é hoje uma das mais importantes empresas produtoras de adesivos industriais, contrafortes e couraças, chapas extrusadas, cabedais e bordos plásticos industriais da América Latina. Além de reconhecida no mercado calçadista, o grupo atua também em diferentes mercados como o setor moveleiro,

automotivo, de papel e embalagens.

Atualmente a empresa conta com 16 plantas produtivas, sendo nove no Brasil, duas no México, duas na Argentina, uma na Colômbia, uma no Peru e uma no Chile. Possui também um centro de distribuição em Franca – SP. Seu quadro de funcionários é composto por 1.500 colaboradores, dos quais 1.050 no Brasil e 450 no exterior.

As nove plantas produtivas localizadas no Brasil estão distribuídas da seguinte forma: Quatro unidades no Rio Grande do Sul nas cidades Campo Bom com duas unidades produtivas, uma em Novo Hamburgo e uma em Candelária. Na Bahia possui uma unidade fabril na cidade de Dias D'Ávila e uma unidade industrial na Paraíba em Campina Grande.

4.2 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA ARTECOLA

A internacionalização pode ser entendida como o processo por meio do qual a empresa deixa de operar nos limites do mercado nacional de origem e passa a explorar mercados estrangeiros. Segundo Hymer (1978), a concorrência internacional provavelmente continuará a estimular e incrementar a vitalidade das empresas multinacionais, produzindo uma reconstrução revolucionária da sociedade mundial por meio da constante destruição das antigas necessidades e aspirações e da criação de novas.

A internacionalização de uma empresa consiste na formulação de estratégias que, por sua vez, determina os princípios de organização e administração e o desenvolvimento e mudanças do seu escopo de atuação. O processo de internacionalização está relacionado a todos os aspectos da estratégia e, para consolidar o processo de internacionalização, faz-se necessário que as empresas definam a melhor estratégia para internacionalização de suas atividades. Neste sentido, a escolha correta do modo de entrada em mercados estrangeiros é ponto crucial para se alcançar o sucesso.

Considere-se, então, o processo de internacionalização da Artecota. Como forma de interagir com outros países, começou a exportar em 1981 para

os países da América Latina por intermédio de distribuidoras e representantes. Até 1997, a forma de ser reconhecida no exterior fora somente pela exportação de seus produtos. A partir de 2007, seus executivos começaram a desenvolver um planejamento estratégico formal com ações para se internacionalizar. E para definir sua visão de futuro, estabeleceram dois pontos fundamentais: 1) ser referência na América Latina e 2) ser uma empresa competitiva com produção local no mercado em que atuam.



Figura 1. Evolução do processo de internacionalização da Arteccla.

Fonte: Arteccla (2010).

Em 1997 também o Brasil se tornou pequeno para o crescimento da Arteccla. Partiu, então, para a América Latina, implantando seu primeiro Centro de Distribuição para Calçados na Argentina. Este centro de distribuição possui modelos de gestão, funcionários e produção da própria Arteccla. Em 1989 surge o formato de Unidades Estratégicas de Negócios com a criação da UEN Laminados, um marco na história da Arteccla, pois introduz o conceito de autonomia comercial e mercadológica. No ano 2000 iniciaram-se as atividades da Arteccla Chile, com centro de distribuição atuando em todos os negócios da empresa, e da Arteccla México com a Rhenoflex, com centro de distribuição atuando no mercado de calçados, no entanto, esta parceria foi encerrada

em 2009. Em 2002 o centro de distribuição do México tornou-se uma planta industrial e começou sua produção local. Neste mesmo ano, a Arteccla iniciou a expansão sua indústria de adesivos para papel e madeira, com a aquisição da Madepa, da Argentina. Em 2003 iniciou suas atividades no Peru, com um centro de distribuição atuando no mercado de calçados. Em 2004 conquistou a PIN da Colômbia, focada em adesivos para o mercado calçadista. E as mais recentes conquistas internacionais da Arteccla viriam a ocorrer nesse ano com a aquisição de mais quatro empresas: Artiquim no Chile, Assequim na Argentina, Pegametnos no Peru e Surna do México.

Com essas aquisições a Arteccla passou a ter retorno do investimento mais acelerado como indica a tabela 1.

Tabela 1. Resultados financeiros com negócios no exterior.

Período	Índice em porcentagem	Receita líquida (em U\$)
1999	20,8%	20 milhões
2002	32,7%	30 milhões
2005	42%	40 milhões
2007	51%	50 milhões
2010		389 milhões
2015 (estimativa)		1 bilhão

Fonte: Arteccla (2010).

Iniciou-se, então, uma nova fase para a empresa, com parcerias internacionais. Hoje a Arteccla possui cinco parceiros internacionais em países da Europa. Estas alianças permitiram uma rápida entrada da empresa em novos mercados e aceleraram seu crescimento. Parcerias estratégicas com empresas de ponta, como a Forbo, da Suíça, e Flexi-bord, da Itália, Protechnic, da França, permitem a Arteccla atender clientes dos mais diversos países da América Latina, oferecendo um completo mix de produtos e serviços inovadores.

Segundo depoimento da gerente de marketing da empresa, a projeção da receita líquida para 2015 é de um bilhão de reais: “nosso planejamento estratégico atual possui uma visão para 2015, onde projetamos atingir uma

receita líquida de R\$ 1 bilhão entre todos os negócios do Grupo” (Gerente de Marketing).

Quadro 1. Parceiros Estratégicos da Arteccla.

Tipo de aliança	Início da aliança	Empresa	Local	Segmento
Inovação tecnológica	2001	Protechnic	França	Mercado automotivo, confecções e embalagens
Inovação tecnológica	2003	Forbo	Suíça	Mercado de adesivos industriais
Produção e Logística	2004	Flexi-bord	Itália	Mercado Moveleiro

Fonte: Arteccla (2010).

A Arteccla desenvolve parcerias com empresas de ponta no desenvolvimento tecnológico, líderes em seus mercados. Este diferencial permite aos clientes padrões globais de produtividade e competitividade, além da certeza de contar com a melhor tecnologia do mundo. São empresas parceiras da Arteccla: 1) Protechnic na França, fabricante de adesivos em forma de filmes, que possui uma ampla gama de aplicações em fixação de peças, principalmente nas indústrias de embalagens, confecções e automotiva; 2) Forbo na Suíça, grupo químico multinacional, presente em mais de 29 países, uma das dez maiores empresas no segmento de adesivos do mundo; e 3) Flexi-bord, empresa italiana reconhecida pela indústria moveleira do mundo inteiro como um dos principais fabricantes de bordos plásticos acontece em 2004. A partir dessa nova parceria, a Arteccla inaugura um novo negócio para a indústria moveleira: a Artebord. A Arteccla adquiriu o controle acionário da Artebord em 2010, finalizando a sociedade com a Flexi-Bord.

4.3 ESTRATÉGIAS, AÇÕES, VANTAGENS E LIMITAÇÕES NO PROCESSO DE

INTERNACIONALIZAÇÃO DA ARTECOLA

O quadro 2 identifica os tipos de estratégias utilizadas pela Artecola bem como as vantagens e limitações dentro do processo de internacionalização.

Quadro 2. Estratégias adotadas pela Artecola em seu processo de Internacionalização.

Estratégias	Vantagens	Limitações
Exportação	Demanda pouco investimento.	Pouco controle sobre a venda de seus produtos.
<i>Joint ventures</i>	Retorno do capital investido mais acelerado.	Escolha do parceiro adequado.
Alianças Estratégicas	Maior facilidade para obter experiência em outros países.	Intensificação dos planos de desenvolvimento.
Subsidiária	Controle total do processo produtivo e entrada mais rápida no mercado.	Adaptação às culturas dos países e revisão das políticas e procedimentos internos.

Fonte: Artecola (2010).

Conforme a escola de Uppsala, o processo começa geralmente com a atividade de exportação, evoluindo para a formação de alianças estratégicas e *joint ventures* com empresas estrangeiras. O estágio mais avançado concretiza-se na construção de unidades fabris no exterior, aquisição de empresas em outros países e/ou a realização de fusões com empresas estrangeiras com participação significativa no capital por parte da empresa nacional (JOHANSON; VAHLNE, 1977). No caso da Artecola, a internacionalização ocorreu com sequências similares ao modelo de Uppsala, ou seja, sequências do modo de operação em que gradualismo de relacionamento coincide com o gradualismo de processos de internacionalização.

O quadro 3 apresenta um comparativo entre as contribuições proporcionadas pelas teorias sobre internacionalização de empresas e as principais práticas desenvolvidas pela Artecola no processo de internacionalização.

Quadro 3. Ações práticas de internacionalização da Artecola.

Teorias de Internacionalização	Práticas Adotadas
Teoria Econômica:	
Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1983)	
- Segurança do investimento	- Instalação de subsidiárias no exterior.
- Eliminar concorrência	- Aquisições de firmas concorrentes.
- Investimento direto	- Operações internacionais com controle da firma do exterior.
- Apropriar do retorno ou certas vantagens específicas	- Aquisições e fusões no exterior para operar e controlar outras empresas e usar vantagens competitivas.
Teoria Comportamental:	
Escola de Uppsala (JOHANSSON; VAHLNE, 1977)	
- Incremental	- Desenvolvimento do mercado externo como consequência de decisões incrementais.
- Modo de entrada	Início por exportações, subsidiárias, e <i>joint venture</i> .
- Distância psíquica	- Escolha do mercado de acordo com a distância psicológica, considerando a língua, cultura e forma de fazer negócios.
- Comprometimento com o mercado externo	- Movimento gradual e relação direta entre conhecimento do mercado e comprometimento.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A internacionalização da Artecola deu-se por meio de exportações a partir de 1981. As exportações eram realizadas por meio de distribuidoras e representantes. Segundo Kotabe e Helsen (2000), as desvantagens deste tipo de estratégia é que a empresa tem pouco ou nenhum controle sobre a venda de seus produtos no estrangeiro e estes intermediários podem ter pouca experiência

para lidar com a linha de produtos da empresa. Em entrevista fornecida por um executivo da área comercial, ele afirma que:

Como empresa exportadora você não vive a realidade do mercado, não conhece a região onde quer atuar. Ficávamos a mercê do distribuidor, as vendas flutuavam, tinha anos que vendia, tinha anos que não vendia, não tínhamos estoque local, não tínhamos controle dos preços, não tínhamos fidelidade da marca. E a marca da Artecola no mercado não era muito conhecida devido a esses distribuidores trabalharem com multimasas (Gerente Comercial).

Segundo depoimento da gerente de marketing, a exportação como estratégia para a internacionalização continua sendo fortemente usada em alguns países da América Central:

Neste momento estamos trabalhando para consolidação e crescimento nos mercados onde já estamos estabelecidos após as aquisições. Também estamos trabalhando fortemente a exportação para alguns países da América Central, como Nicarágua e República Dominicana, onde algumas empresas brasileiras estão instalando suas produções, devido a competitividade do País (Gerente de Marketing).

Conforme a Teoria do Poder de Mercado, de Hymer (1978), as empresas só iniciam sua internacionalização quando percebem que as oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico deixaram passar e passam a intensificar sua posição no exterior e expandir suas atividades para outros mercados estrangeiros quando as possibilidades de concentração de mercado tornam-se exauridas nos países em que já vinham operando. A Artecola se enquadra, pois, na segunda visão desta teoria, visto que teve o início de suas aquisições e subsidiárias no mercado exterior devido ao fato de Brasil se tornar pequeno para seu crescimento.

Quando as empresas pretendem realizar sua internacionalização com controle total do negócio, estabelecem subsidiárias da matriz no mercado desejado. São vários os benefícios que este tipo de estratégia oferece: entrada mais rápida no mercado, a marca passa a ter maior visibilidade, credibilidade nas

entregas, oportunidade de oferecer produtos diferenciados e mais adequados aos clientes, retorno do investimento mais acelerado, administração e controle dos processos, etc.

A partir de 1987, reconhecendo que a empresa teria potencial para usar de outras estratégias, os gestores iniciaram uma análise e observação dos países vizinhos antes de fazer seu planejamento estratégico formal, visando à penetração nestes mercados através de centro de distribuição próprio, de aquisições e fusões. Esta postura está em consonância com o Modelo de Uppsala, que estabelece que o primeiro movimento em direção a um mercado estrangeiro se daria quando a empresa percebesse que suas possibilidades de expansão no mercado doméstico estivessem limitadas. Entretanto, o comprometimento adicional de recursos em qualquer país somente ocorreria conforme a empresa adquirisse o nível adequado de conhecimento advindo da experiência naquele país.

A Artecola buscou, pois, como estratégia de exportação diferenciar-se de seus concorrentes por meio da incorporação de novas tecnologias no processo de produção e em seus produtos. Assim sendo, fez alianças estratégicas e *joint ventures* com parceiros no mercado estrangeiro, com as quais obteve acesso à tecnologia de ponta, aos canais de fornecimento de bens de capital e insumos e, especialmente, à abertura de mercados externos para seus produtos de maior valor agregado.

Segundo os pesquisadores de Uppsala, a distância psíquica é definida como as diferenças percebidas entre valores, práticas gerenciais e educação de dois países e possui um importante papel em processos de internacionalização já que restringe investimentos iniciais da empresa em países considerados culturalmente distintos. Em outras palavras, quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. Em relação aos mercados em que a empresa atua, isto é, o escopo geográfico, pode ser mencionado a América Latina nos países: Brasil, México, Colômbia, Chile, Argentina e Peru. Nestes países, a Artecola atua através de centros de distribuição e plantas produtivas com produção local e exportação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do caso da empresa Artecola mostra o alinhamento de sua estratégia de internacionalização à Teoria do Poder de Mercado de Hymer. Isto porque esta teoria considera um importante motivo para a ocorrência de fusões e aquisições na busca da ampliação da participação no mercado de uma empresa por meio de vantagens específicas, como poder de mercado, vantagens tecnológicas e organizacionais, visando ampliar sua rentabilidade.

Depreende-se também deste estudo que as estratégias adotadas pela empresa apresentam coerência com a Teoria Comportamental do Modelo de Uppsala, que define a distância psíquica como um fator que dificulta o fluxo de informações e negociações entre os mercados devido às diferenças de idioma, educação, práticas empresariais, cultura entre outros. Assim, as empresas tenderiam a direcionar suas estratégias de expansão no mercado exterior prioritariamente para países vizinhos que possuíssem semelhantes práticas de negócios e pouca diferença psíquica.

Neste sentido, a partir de 1987, após identificar suas potencialidades, a Artecola procedeu ao diagnóstico da situação de países vizinhos em relação a aspectos políticos, econômicos e sociais, visando definir a estratégia de entrada em mercados estrangeiros. A partir daí passou à elaboração de seu planejamento estratégico visando sua penetração em países da América Latina. Não obstante, a empresa também iniciou suas alianças estratégicas por meio de parcerias com países da Europa com o intuito de inovar a tecnologia de produtos, processos e serviços, visando oferecer produtos diferenciados aos seus clientes.

REFERÊNCIAS

ARTECOLA. **Panorama institucional**. 2010. Disponível em: <<http://www.artecola.com.br/>>. Acesso em: 04 mar. 2011.

BRITTO, R. P. et al. Recursos e capacidades estratégicas para internacionalização. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 9., 2006, São Paulo, 2006.

Anais... São Paulo, FEA/USP, 2006.

BRITO, V. F.; OLIVA, F. L., GRISI, C. C. de H. O processo de internacionalização da Petroflex Indústria e Comércio. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: FEA/USP, 2007.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. London: Macmillan, 1976.

CORRÊA, D.; LIMA, G. T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA PAÍSES EMERGENTES, 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: FEA/USP, 2006.

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, 1988.

FARINA, M. C.; ALMEIDA, A. R. D. Gestão do conhecimento em uma empresa internacionalizada com administração descentralizada. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende: AEDB, 2006.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo, SP: Atlas, 2007.

GASPAR, M. A.; OLIVA, F. L.; ZEBINDEN, W. S. A Internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: FEA/USP, 2007.

GRISI, C. C. de H.; MASINI, N.; BRITTO, R. P. **Trading**: presença brasileira no cenário econômico mundial. São Paulo, SP: Saraiva, 2003.

HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Â. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro, RJ: Mauad, 2002.

_____. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro, RJ:

Mauad, 2004.

HILL, C. W. L. **International business: competing in the global marketplace: postscript 2002**. New York: McGraw-Hill, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D., HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo, SP: Pioneira, 2003.

HYMER, E. **Empresas multinacionais: A internacionalização do capital**. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 1978.

_____. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge: MIT Press, 1960.

JOHANSON, B.; VAHLNE, J. The internacionalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. Basingstoke, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, Hampshire, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, Stockolm, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

KOTABE, M.; HELSEN, C. **Administração de marketing global**. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Relatório MDIC**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/progacoes-Mpme/Dados/htm>>. Acesso em: 10 set. 2011.

PACHECO, C. B. **Processo de internacionalização no agronegócio: estudo de caso de uma empresa brasileira**. 2007. 143f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1990.

PROENÇA, E. de R.; RAMOS, H. R. O processo de internacionalização no Brasil: um estudo exploratório na Dedini. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 7., 2004, São Paulo, 2004. **Anais...** São Paulo, FEA/USP, 2004.

REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 1, jan./mar. 2002.

SOARES, E.; BRESCIANI, L. P.; OLIVA, F. L. Miolo: a internacionalização de uma marca. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA-USP, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, SP: FEA/USP, 2007.

STAKE, R. R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of qualitative research**. London: Sage, 2000. p. 435-454.

TERPSTRA, K.; SARATHY, R. **International marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, 1966.

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

Recebido em: 02 de março de 2012

Aceito em: 01 de outubro de 2012