

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Fernanda Nedwed Machado**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS**  
**RESULTADOS: UM CASO SUL RIO-GRANDENSE**

**Porto Alegre**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Fernanda Nedwed Machado**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS  
RESULTADOS: UM CASO SUL RIO-GRANDENSE**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao  
Programa de Pós-Graduação em  
Administração da Universidade Federal  
do Rio Grande do Sul, como requisito  
parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Administração.**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

**Porto Alegre**

**2009**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

M149e Machado, Fernanda Nedwed  
Estratégias de internacionalização e seus resultados : um caso sul rio-grandense / Fernanda Nedwed Machado. – 2009  
174 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.  
Orientador: Marisa Ignez dos Santos Rhoden

1. Negócios internacionais. 2. Estratégias de negócios. 3. Internacionalização. 4. Desempenho. 5. Balanced scorecard I. Título  
CDU 339.94

**Ficha elaborada pela equipe da Biblioteca da Escola de Administração – UFRGS**

**Fernanda Nedwed Machado**

**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS  
RESULTADOS: UM CASO SUL RIO-GRANDENSE**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Conceito final:

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2009.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido – PPG/ UNISINOS

---

Prof. Dr. Oscar Claudino Galli – PPGA/ UFRGS

---

Prof. Dr. André Luís Martinewski – PPGA/ UFRGS

---

Orientadora - Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Marisa Ignez dos Santos Rhoden – PPGA/ UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Já disse e não cansarei de repetir “MUITO OBRIGADA, ARTECOLA!”. Desde o sorridente porteiro, da simpaticíssima recepcionista Goreti, até a querida e incansável Lisiane Kunst Bohnen, Diretora da UEN América Latina (Alguém consegue imaginar uma executiva superatarefada se preocupando com a pesquisadora quando esta fica uns dias sem “incomodar”? Pois assim é a Lisiane!), passando pelos prestativos Lisiane Barcelos, Caroline de Bona, Erich Hertzog, Simone Kunst, João Baptista Feijó (Quem diria reencontrá-lo tantos anos depois?) e muitos outros que ajudaram neste trabalho dos quais sequer soube o nome... A receptividade foi incrível, além das minhas expectativas, e serviu para mostrar qual combustível abastece a Artecola: calor humano!

Aos meus pais, Lucia e Claudio, e à mana, Eliana, por estarem sempre ao meu lado; aos tios Raul e Carlinhos e à dinda Nilza (*in memoriam*), fontes de inspiração.

Tenho muito a agradecer à Comissão do PPGA, que levou em consideração as dificuldades por mim enfrentadas e, com isso, concedeu-me ampliação de prazo.

Professor Galli, o senhor me acompanhou de perto, foi meu *coach*, conselheiro, torcedor... A cada “Força, Fernanda!”, eu tomava novo fôlego. E cá estou! Obrigada! Professor Gilberto, eu não esquecerei aquele final de tarde em que parou especialmente para me ouvir. Sou grata também pela ajuda do Prof. João Marcos, das Ciências Contábeis, na correria por uma empresa participante.

Por fim, ao “Grupo da Caipirinha” (como nos chama nosso caro mestre, Prof. Slongo): Denise, Marta e Bruno. Ele passou de um grupo de pesquisa para um GRUPO DE AMIGOS que faz pesquisa.

## RESUMO

**Como as empresas decidem e implantam estratégias de internacionalização, qual o valor adicionado e como avaliar consistentemente os resultados obtidos?** Procurando responder essa questão, estuda-se o caso da gaúcha Artecola, empresa avançada em sua internacionalização. Descreve-se sua trajetória internacional e expõe-se o desempenho internacional registrado pela empresa, bem como os resultados identificados pelos seus dirigentes; coletados por meio de instrumento construído em formato BSC, considerando-se as características da internacionalização e os seus benefícios potenciais (Vantagens de Custo – VC, Benefícios de Rede – BR e Oportunidades de Aprendizado – AO). São identificados os padrões adotados segundo as teorias estudadas, da vertente econômica e da comportamental. Realiza-se discussão sobre a aplicabilidade dos indicadores de desempenho empregados. O processo divide-se em cinco fases e tem início com esporádicas exportações e uma postura reativa por parte da empresa na primeira fase (1963-1971), o que justifica a falta de registros do desempenho internacional. A empresa reconhece a necessidade de atualizar-se tecnologicamente através de parcerias com players internacionais avançados. Então, capacita-se a fim de viabilizar tais parcerias; além das OA, a empresa obtém VC em processos internos, conforme os resultados levantados pelos dirigentes (1972-1982). As primeiras parcerias são estabelecidas, e as vantagens de propriedade da Artecola são alavancadas na terceira fase (1983-1996). A busca por OA e VC (em processos internos) acaba na obtenção de BR e VC nos resultados financeiros. Novamente, os resultados são levantados através de relatos. A Artecola tem a sua expansão física iniciada concomitantemente à elaboração de seu primeiro planejamento estratégico. Centros de distribuição são inaugurados, e a internacionalização passa a integrar a Intenção Estratégica. A empresa reconhece mercados com vantagens de localização e percebe que suas vantagens de propriedade podem ser neles internalizadas. O controle do desempenho

internacional apresenta seus primeiros registros. O compromisso de “ser referência na América Latina” traduz-se na perseguição por BR, obtidos com VC nos resultados financeiros, na quarta fase (1997-2001). A quinta fase se estende até 2008 e é marcada pela internalização das vantagens competitivas sob a forma de aquisições. As parcerias tecnológicas suportam a manutenção dessas vantagens. A compra de empresas locais permite rápido acesso ao mercado e ao conhecimento sobre ele. A Artecola reafirma a sua Intenção, que objetiva primordialmente os BR e as VC em resultados financeiros, atingidos com OA e levantados com maior número de registros da empresa, os quais parecem ter sua evolução atrelada ao grau de envolvimento da empresa em seu processo. O conjunto de indicadores objetivos e subjetivos empregados permite a identificação dos benefícios alcançados em cada fase, à exceção da primeira. Em termos de benefícios, o processo parece seguir sequencialmente as relações de causa e efeito que interligam as perspectivas do BSC. Interpreta-se o processo de internacionalização como sustentado teoricamente pelo Paradigma Eclético – contudo, não se pode negar o Empreendedorismo Internacional nos seus primórdios e a presença de gradualismo durante todo o período estudado, com o aumento do nível de complexidade das atividades internacionais. Isso significa que uma teoria sozinha não dá conta de explicar o processo na íntegra satisfatoriamente.

**Palavras-chave:** estratégias internacionais, processo de internacionalização, vertente econômica, vertente comportamental, avaliação do desempenho internacional, Balanced Scorecard.



## ABSTRACT

**How do companies decide and implement internationalization strategies, what is the added value and how to consistently evaluate the obtained results?** In search of an answer, it is studied the case of Arteccla, an internationalized company from Rio Grande do Sul. It is described its international trajectory and exposed the international performance registered by the company and the results identified by its directors; collected with a BSC-format instrument, build taking internationalization characteristics and potential benefits (Cost Advantages – CA, Network Benefits – NB and Learning Opportunities – LO) into consideration. The patterns adopted are identified according to behavioral and to economic theories. It is discussed the used indicators application. Arteccla's internationalization process is divided into five phases and starts with sporadic exportations and a reactive corporate attitude (1963-1971) that justify the lack of international performance registration. Arteccla realizes the need for technological updating by means of agreements with advanced international players. Then Arteccla get restructured for making the alliances feasible; besides LO, the company obtains CA in internal-business-processes, as pointed out by the directors (1972-1982). The first alliances are formed and Arteccla's ownership advantages are leveraged in the third phase (1983-1996). The search for LO and CA (in internal-business-processes) ends with acquisition of NB and CA in finance. Once again data comes from the directors' accounts. Arteccla begins its physical expansion at the same time its first strategic planning is being established. Warehouses are open and internationalization becomes part of the Strategic Intention. Arteccla recognizes location advantaged markets in which it can internalize its ownership advantages. International performance registration exhibits its first records. The intention of "being reference in Latin America" means a search for NB, obtained with CA in finance in the fourth phase (1997-2001). In the fifth phase (2002 on), Arteccla internalizes its competitive advantages making

acquisitions. Technological agreements hold the maintenance of these advantages up. Acquiring local companies allows Artecola to rapidly access the market and information on it. The company restates its Intention aiming principally NB and CA in finance, achieved with LO and identified with much more records that seem to have their evolution linked to Artecola's level of involvement in its own process. The objective and subjective indicators all together permit the identification of the achieved benefits in each phase but the first one. In terms of benefits, the process seems to sequentially follow the cause and effect relations that connect the BSC perspectives. It is interpreted that the process is supported by the Eclectic Paradigm – despite the existence of International Entrepreneurship in its beginning and the presence of increasing commitment and level of complexity in the international activities, which means that a theory cannot satisfactorily explain the whole process on its own.

**Key-words:** international strategies, internationalization process, economic theories, behavioral theories, international performance evaluation, Balanced Scorecard.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1.1 Considerações iniciais</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1.2 Enfoques teóricos</b> .....	<b>22</b>
<b>1.1.3 Benefícios e custos da internacionalização</b> .....	<b>39</b>
<b>1.1.4 Modos de entrada e de atuação no mercado externo</b> .....	<b>49</b>
<b>1.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>1.2.1 Medição de desempenho</b> .....	<b>62</b>
<b>1.2.2 O <i>Balanced Scorecard</i></b> .....	<b>63</b>
<b>1.2.3 Indicadores de resultado e tendência em internacionalização</b> .....	<b>66</b>
<b>2 MÉTODO</b> .....	<b>75</b>
<b>2.1 O AMBIENTE DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E A SELEÇÃO DA EMPRESA PARTICIPANTE</b> .....	<b>75</b>
<b>2.2 ASPECTOS GERAIS DO ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>76</b>
<b>2.3 O TRABALHO DE CAMPO: COLETA, PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>77</b>
<b>2.3.1 A construção do instrumento de avaliação do desempenho internacional obtido</b> .....	<b>79</b>
<b>3 O GRUPO ARTECOLA E A SUA TRAJETORIA INTERNACIONAL</b> .....	<b>93</b>
<b>3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>93</b>

<b>3.2 A TRAJETÓRIA INTERNACIONAL DO GRUPO ARTECOLA.....</b>	<b>106</b>
<b>4 O DESEMPENHO OBTIDO PELA ARTECOLA EM SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....</b>	<b>118</b>
<b>5 OS PADRÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADOS SEGUNDO AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS.....</b>	<b>136</b>
<b>6 A APLICABILIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EMPREGADOS.....</b>	<b>148</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>152</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO A – TEORIA X AUTORES X OBJETIVOS X FONTES X QUESTÕES .....</b>	<b>169</b>
<b>ANEXO B - INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA, DAS MOTIVAÇÕES E FORMAS DE ATUAÇÃO.....</b>	<b>174</b>

## INTRODUÇÃO

A internacionalização é um assunto contemporâneo de interesse e preocupação empresarial generalizado. A internacionalização se refere, em sentido amplo, à “transformação de empresa doméstica para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras utilizarão para competir no mercado local”, adotando padrões capazes de “proteger o mercado local dos competidores multinacionais ou transnacionais” (CARVALHO, 2007, p. xi). Várias são as motivações das empresas para se internacionalizarem, considerando a busca pela crescente capacitação competitiva. Muitas empresas, entretanto, param na primeira fase do processo que é a exportação.

A exportação - o atendimento da demanda externa com a produção doméstica – possui a característica de permitir um aprendizado internacional a baixo custo, na medida em que apresenta o menor nível de complexidade relativamente aos demais modos de atuação/ fases do processo de internacionalização. Demanda menos recursos e envolve baixo risco, entretanto, sobre ela a empresa pouco tem controle; por esse motivo a exportação é tida como *oportunist*a: a empresa acaba dependendo das oportunidades que lhe aparecem, de acordo com o interesse de compradores ou *traders* e com a cotação cambial em vigor.

Uma empresa dita “internacional” difere da exportadora ao enfrentar um maior nível de complexidade, evoluindo em seu processo de internacionalização, no qual investe mais recursos, corre mais riscos e possui maior controle. O seu envolvimento com os mercados externos é intensificado a partir da inserção das atividades internacionais em seus planos estratégicos.

O foco de uma das grandes linhas teóricas sobre o tema está nos estudos – geralmente longitudinais ou de pesquisa retrospectiva - dos padrões de internacionalização com observação da seqüência dos modos de operação de empresas individuais desde o momento inicial (HEMAIS e HILAL, 2002). As empresas freqüentemente fazem uso de variações de combinações na maneira de lidar com as diferentes demandas dos mercados externos, variações que combinam diferentes modos de atuação, os quais “podem ser usados de diversas formas, visando tanto atingir objetivos múltiplos quanto obter resultados mais amplos do que seriam proporcionados com o uso de um só modo” (idem, p. 37).

Todavia, talvez as principais questões que permeiam esse assunto sejam: quais estratégias de internacionalização adotar, quais retornos podem ser esperados e como avaliar consistentemente esses retornos.

As empresas internacionalizadas tendem a ser mais produtivas e a investirem mais (SCHEINKMAN, 2008), pois “as melhores firmas são as únicas que conseguem competir no mercado internacional [...] o contato com compradores e concorrentes no exterior traz novos conhecimentos e melhora a qualidade de uma empresa” (idem). Assim, a decisão ótima, segundo Hill, Hwang e Kim (1990), “consiste em escolher o modo de entrada que maximize o valor da empresa no longo prazo, após terem sido levados em consideração todos os fatores relevantes” (p. 125). Ao modo de entrada se adicionam, obviamente, os modos de operação utilizados no decorrer do processo.

Aliás, o impacto que as atividades internacionais da empresa podem ter sobre o seu desempenho tem intrigado os pesquisadores. E a relevância de seu conhecimento reside no fato de que a grande maioria das empresas brasileiras resiste em deixar o mercado doméstico em busca de novos mercados, justificando-se pelo temor ao desconhecido e pelos riscos envolvidos, além do interesse do governo em aumentar a atividade exportadora (ROCHA, BLUNDI e DIAS, 2002). Para essas

autoras, novas pesquisas são necessárias ao entendimento desse impacto no longo prazo, pois tem havido foco excessivo no curto prazo.

Na visão de Almeida (2007a), as empresas brasileiras já perceberam o tamanho e o apelo dos mercados externos. “Há um sentimento de que é preciso ir para fora das nossas fronteiras, mas de forma consistente” (p. viii). De acordo com Tanure, Cyrino e Penido (2007), muitas das brasileiras internacionalizadas estão conscientes de que adentrarão nos mercados internacionais “sem perspectivas de retorno imediato, encarando o movimento como um investimento na ampliação das competências organizacionais, que devem melhorar o desempenho organizacional como um todo” (p. 203-204), no longo prazo, o que confere grande importância às pesquisas sugeridas por Rocha, Blundi e Dias (2002).

Além disso, Fleury e Fleury (2007) enfatizam a inexistência de abordagem teórica que trate da internacionalização das empresas das chamadas “grandes economias emergentes”, estando essa literatura ainda em processo de estruturação. E, também, por terem iniciado as operações internacionais mais tarde em relação a outros países latino-americanos, como o Chile e a Argentina, as empresas brasileiras encontram-se “em situação especialmente vulnerável quanto à escala e curva de aprendizagem internacionais, fatores críticos para o sucesso nos mercados estrangeiros” (TANURE, CYRINO e PENIDO, 2007, p. 211).

Pode-se dizer que a *consistência de um processo evolutivo* é percebida quando há um envolvimento em cada fase da evolução de modo que o processo se desenvolva minimizando riscos, proporcionando aprendizado e a avaliação dos resultados alcançados. Faz-se necessário, então, para que se alcance e reconheça uma consistência no processo de estratégias de internacionalização, que se avaliem os resultados delas decorrentes.

As empresas da Região Sul do País podem constituir importante grupo de análise, uma vez que lideram os processos de internacionalização dos negócios brasileiros (WELLS, 2008). Na última edição do *ranking* da Fundação dom Cabral sobre o nível de internacionalização das empresas brasileiras, destaca-se a forte presença de empresas sulistas no grupo das mais internacionalizadas. Das 32 empresas listadas, 14 têm sede nos Estados do Sul. No grupo das dez líderes do País, cinco são da região: Gerdau, Marcopolo, Weg, Tigre e Duas Rodas. Para o autor, mais importante do que explicar essa vocação expansionista “é entender a experiência que essas corporações vêm acumulando no exterior, que serve de aprendizado a outras empresas que pretendem seguir o mesmo caminho” (WELLS, 2008, p. 8).

Uma experiência bem-sucedida é percebida através de desempenho positivo. No entanto, diferentes estratégias e arranjos organizacionais possibilitam o alcance de diferentes tipos de benefícios, havendo trade-offs a serem considerados e que impedem a otimização das vantagens em todas as frentes ao mesmo tempo (VERDIN e VAN HECK, 2001). O aprendizado necessário passa pela resolução do seguinte problema:

**Como as empresas decidem e implantam estratégias de internacionalização, qual o valor adicionado e como avaliar consistentemente os resultados obtidos.**

Ao tratar desse problema, este trabalho tenta responder, basicamente, três questionamentos:

- Quais as estratégias de internacionalização adotadas?
- Quais os retornos registrados e os identificados pelos dirigentes?
- Quais os pontos a serem observados para avaliar consistentemente os resultados atingidos com a internacionalização, considerando suas especificidades e seus objetivos?



A complexidade envolvida no processo de internacionalização impede o avanço de empresas brasileiras no caminho rumo aos mercados externos, limitando-as muitas vezes à fase inicial, a exportação. Um passo adiante no processo requer uma análise de investimento e retorno mais apurada, aliada ao uso de mecanismos de controle, embasando as decisões relativas à estratégia internacional. Ao desenvolver e aplicar um instrumento destinado à avaliação dos resultados obtidos por uma empresa sul-riograndense no seu processo de internacionalização, torna possível a descrição das estratégias adotadas e a apresentação dos resultados obtidos por uma empresa altamente internacionalizada. Espera-se poder analisar também as relações estratégia-resultado, proporcionando o aprendizado capaz de auxiliar na tomada de decisão sobre internacionalização com vistas à maximização do valor de longo prazo da empresa.

Estabelecem-se, então, os objetivos que seguem:

### **Objetivo geral**

**Descrever a estratégia de internacionalização de uma empresa gaúcha e expor o desempenho obtido nesse processo, discutindo a aplicabilidade dos indicadores empregados em sua análise.**

### **Objetivos específicos**

1. Descrever a trajetória internacional de uma empresa gaúcha, evidenciando os motivos da adoção de sua estratégia e sua forma de atuação no exterior;
2. Expor o desempenho internacional registrado pela empresa e os resultados identificados pelos seus dirigentes;

3. Identificar os padrões de internacionalização adotados segundo as teorias estudadas;
4. Desenvolver um sistema de avaliação de desempenho para análise dos resultados baseado no *Balanced Scorecard*, e
5. Realizar uma discussão sobre a aplicabilidade dos indicadores de desempenho empregados na análise.

Para a realização desse estudo, o trabalho divide-se em sete capítulos. No Capítulo 1, apresenta-se o referencial teórico em duas grandes seções. Na primeira, denominada Internacionalização, dentro da qual são tecidas considerações iniciais acerca do conceito empregado e expostos os enfoques teóricos, os benefícios esperados do processo e os modos de entrada e de atuação nos mercados externos. Ea segunda, chamada de Avaliação do Processo de Internacionalização, que conta com os tópicos Medição de desempenho, *Balanced Scorecard* e Indicadores de resultado e de tendência em internacionalização.

O Capítulo 2 aborda os procedimentos metodológicos utilizados na condução do estudo e a construção do instrumento de pesquisa aplicado ao caso. A caracterização e a trajetória internacional do Grupo Arteccla são descritas no capítulo subsequente. Os resultados relativos ao seu desempenho internacional são expostos no Capítulo 4. O Capítulo 5 traz a análise dos padrões de internacionalização adotados segundo as perspectivas teóricas. A aplicabilidade dos indicadores de desempenho empregados é discutida no Capítulo 6. Ao final, no Capítulo 7, são apontadas as considerações finais sobre o estudo.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 INTERNACIONALIZAÇÃO**

#### **1.1.1 Considerações iniciais**

A internacionalização de empresas é um conceito multidimensional, como diz Mota (2007), por isso a pluralidade de nuances nas definições encontradas na literatura. Cada autor enfatiza determinados aspectos, colocando-os em evidência em detrimento de outros e, assim, estabelecendo a amplitude de sua definição.

A internacionalização como a expansão da empresa além das fronteiras do país de origem (CYRINO e PENIDO, 2007) parece ser a mais simples e talvez a mais abrangente das definições. Mayor Filho (2006) considera essa expansão um processo de duas faces: a face de entrada refere-se à abertura da empresa na busca por negócios com fornecedores internacionais; a face de saída, aos esforços de venda e produção no exterior. O autor alerta para a importância de se utilizar um conceito de internacionalização no qual tanto a entrada quanto a saída sejam analisadas, dada a interconexão existente entre elas.

Enquanto que as definições acima expostas abarcam todas as formas de atuação no mercado externo, Cintra e Mourão (2008), de certo modo, estreitam sua perspectiva, na tentativa de pôr fim à confusão por eles percebida entre

internacionalização, exportação e negociações internacionais. Na opinião dos autores, não se tratam de fases de um mesmo processo, mas fenômenos diferentes; para eles, a internacionalização constitui “o processo de concepção do planejamento estratégico, e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada” (idem), numa relação contínua que envolve a movimentação internacional de fatores de produção e da qual se excetuam as ações de exportação e importação.

Dois pontos abordados por Cintra e Mourão são encontrados com frequência na literatura, independente da amplitude dada às diferentes definições: a internacionalização vista como um processo contínuo e o seu caráter estratégico. Verdin e Van Heck (2001) afirmam que internacionalização é um processo, “pois precisa ser gerenciada como uma obra integrada e consistente; como algo que segue um curso não-linear; como experiências de aprendizado advindas da prática” (p. 159). A continuidade está presente também na visão exposta por Dib e Carneiro (2006), para quem internacionalização é um processo de envolvimento crescente ao longo do tempo, podendo incluir matérias-primas ou produtos acabados ou, ainda, envolver etapas de sua cadeia de valor.

Kovacs, Oliveira e Moraes (2007) trazem que a internacionalização é a maior dimensão do processo contínuo de estratégia em grande parte das empresas. Na mesma linha de pensamento, Mota (2007) coloca que os processos de internacionalização são complexos e não podem ser separados das estratégias competitivas das empresas, sendo parte delas. O autor define o fenômeno da internacionalização como a inserção da empresa no mercado externo aliada às sinergias dela decorrentes que alteram o referencial da organização “na determinação da produtividade exigida e no alcance de suas ações mercadológicas” (p. 1).

A internacionalização é estratégica para Verdin e Van Heck (2001), que apontam as justificativas para tanto: ela,

[...] tem a ver com o longo prazo, demanda investimentos e comprometer-se significativos, é de difícil reversão e tem imenso potencial de impacto no sucesso futuro de uma empresa [...] não é algo que se encara como secundário [...] Assim, internacionalização contém os mesmos riscos que outras empreitadas estratégicas. (p. 28).

Os autores alertam, no entanto, que a interpretação da noção estratégica da internacionalização nem sempre é clara, já que a internacionalização pode constituir um meio de realizar a estratégia – “e um importante meio – mas ela dificilmente pode ser um objetivo em si mesmo. Internacionalizar para fazer o quê?” (idem).

O caráter estratégico da internacionalização se encontra também na definição de Mayor Filho (2006), para quem o fenômeno ou faz parte ou é consequência da estratégia. Travesso Neto (2007), por sua vez, trata a internacionalização como uma opção estratégica na montagem do portfólio de ativos, no qual se distribuem plataformas de produção e se combinam núcleos de competências, na busca por várias fontes de eficiência e, assim, pela construção de vantagem competitiva. Cyrino e Penido (2007) colocam que a decisão de explorar novos mercados geográficos é uma clássica decisão estratégica, podendo ser vista como um ato de empreendedorismo, “dados os riscos e os benefícios potenciais envolvidos” (p. 80), com profundas implicações sobre o modus operandi das empresas.

Aliás, a adaptação aparece como componente importante para muitos autores. Laranjeira e Alperstedt (2007) consideram a internacionalização “algo que envolve diferentes fases de mudanças em um continuum” (p. 2), e Calof e Beamish (1995), que a internacionalização é “um processo de adaptação das operações de uma empresa (estratégia, estrutura, recursos, dentre outros fatores) aos ambientes internacionais” (idem). Aqui, o conceito de internacionalização ganha amplitude com a colocação de Carvalho (2007) de que,

[...] a internacionalização pode não significar investimento no estrangeiro, mas transformação da empresa doméstica para fazer face aos padrões e modelos de negócios que firmas estrangeiras

utilizarão para competir no mercado local; internacionalizar significando adotar padrões de produtos/serviços e modelos de negócio capazes de proteger o mercado local dos competidores multinacionais ou transnacionais. (p. xi)

Mota (2007) acrescenta outro ponto interessante à internacionalização: o estabelecimento de vínculos mais ou menos estáveis, por meio de um conjunto de operações, entre a empresa e os mercados internacionais “ao longo de um processo de crescente implicação e projeção internacional” (p. 2). Vê-se que Mota comparte da idéia de continuidade do processo de internacionalização com autores já citados. A questão da criação e manutenção de vínculos está presente na visão de Arruda, Goulart e Brasil (1996) na medida em que a internacionalização compreende comprometimento crescente e sofisticação desse envolvimento na ampliação dos serviços prestados, tecnologia e know-how.

Tendo a internacionalização como um processo iterativo e não necessariamente linear, Dib e Carneiro (2006) propõem que as principais dúvidas acerca do fenômeno sejam sintetizadas em cinco questões básicas: por que as empresas se internacionalizam – por quais motivos, sob que condições; o que elas internacionalizam, que produtos, serviços, tecnologias e atividades; quando elas se internacionalizam, em que momento se dá o início do processo e como progride posteriormente; onde as empresas se internacionalizam, isto é, para que países e regiões se expandem e, por fim, como ocorre esse processo, como adentram e operam nos mercados escolhidos. Questionamentos semelhantes são feitos por Verdin e Van Heck (2001),

Por que internacionalizar? Que benefícios a empresa receberá, que valor será criado e que tipo de estratégia permitirá capturar a maior parte desses benefícios? Qual tipo de organização é necessário a tanto? Como gerenciar o processo de internacionalização? (p. 11-12).

Os autores enfatizam que, para que se saiba que organização e estratégia são necessárias, devem estar claros à empresa quais benefícios ela deseja obter. “Como

decidir por uma determinada estratégia sem saber que valor adicionado esperar?” (p. 172). Para eles, a internacionalização é estratégica para todos, mas por diferentes razões.

Rocha (1988a) aponta para o fato de que razões chamadas “não racionais” têm sido cada vez mais identificadas por estudiosos em internacionalização, especialmente nos estágios iniciais do processo, embora a idéia de que as empresas eram levadas a ações de exportação por motivos ditos “racionais” tenha prevalecido por muito tempo. A autora cita como exemplos de motivos não racionais relatados por empresários o status e o prestígio da empresa, o orgulho em ver seus produtos expostos no mercado externo, o aprendizado obtido que pode ser transferido ao mercado doméstico entre outros. É inegável a influência de fatores racionais e não racionais no processo decisório (ROCHA e CHRISTENSEN, 1988), entretanto, a maioria dos modelos de comportamento pré-exportador assume esse processo como estruturado, no qual as várias etapas de motivação, investigação, avaliação e decisão se sucedem, mesmo havendo pouca evidência empírica que o comprove. Rocha e Christensen sugerem que a principal dificuldade com os modelos usuais está na sua tentativa de explicar o processo de exportação de uma única forma, sendo provável a existência de um número bem maior de modos pelos quais as empresas decidem exportar. Para os autores, “Souza, Schmidt e Colaiácovo (1983)<sup>1</sup> deram um primeiro passo neste sentido ao identificarem, para o caso brasileiro, dois processos decisórios ‘típicos’, aplicáveis ao exportador agressivo e ao exportador passivo” (idem). Rocha e Christensen julgam útil a taxonomia para a montagem de perfis dos processos decisórios de exportação estabelecida por Lee e Brasch, de 1978<sup>2</sup>, segundo a qual o processo decisório é classificado em racional e não racional; baseado em problemas e baseado em oportunidades.

---

<sup>1</sup> SOUZA, L. M.; SCHMIDT, A. R.; COLAIÁCOVO, J. L. Pre-export behavior: an analysis of the variables influencing the decision process. In: CZINKOTA, M. R.; TESAR, G. **Export Promotion: The Public and Private Sector Interaction**. New York: Praeger, 1983.

<sup>2</sup> LEE, W.; BRASCH, J. J. The adoption of export as an innovative strategy. In: **Journal of International Business Studies**, v. 9, n. 1, 1978, p. 85-93.

Em conformidade com a predominância de processos não racionais e baseados em oportunidades encontrada por Lee e Brasch, Honório e Rodrigues (2006) buscam a conexão da literatura sobre pensamento estratégico com o fenômeno da internacionalização e verificam que “diversos estudos têm sugerido que processos estratégicos, tanto deliberados quanto emergentes, fazem parte da entrada e do desenvolvimento da firma em mercados internacionais” (p. 4).

Enfim, levando em consideração os diferentes conceitos de internacionalização, adota-se, neste trabalho, um conceito amplo que enxerga o fenômeno como um processo contínuo e crescente, intimamente ligado à estratégia corporativa, de envolvimento com o mercado externo e que apresenta espaço à adaptabilidade, a não-racionalidade e a planos emergentes.

### 1.1.2 Enfoques teóricos

Talvez a multidimensionalidade da internacionalização justifique a série de teorias que a tentam explicar, cada qual com uma abordagem diferente. Tradicionalmente, as teorias de internacionalização são classificadas com base em critérios econômicos e na evolução comportamental. Na corrente econômica têm-se como teorias mais relevantes (DIB e CARNEIRO, 2006) a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético. Na corrente comportamental, pode-se destacar o Modelo de Uppsala, a Perspectiva de Networks e o Empreendedorismo Internacional.

As teorias econômicas têm em Hymer (1976)<sup>3</sup> seu precursor, segundo o qual,

---

<sup>3</sup> HYMER, S. H. **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.



Uma empresa pode desejar operar em um mercado externo para neutralizar a ação dos concorrentes potenciais. Para compensar as desvantagens de operar fora de seu país de origem, deveria dispor de vantagens competitivas, comumente derivadas de ativos intangíveis. Finalmente, para proteger estes ativos, a empresa poderia preferir realizar investimentos diretos, em lugar de simplesmente exportar ou licenciar. (GÓES e ROCHA, 2007, p. 1)

Originada nesses trabalhos de Hymer, a Teoria do Poder de Mercado baseia-se em uma lógica simples. A empresa, em seu estágio inicial de crescimento, amplia continuamente sua participação no mercado de origem por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade, aumentando, conseqüentemente, sua concentração industrial, seu poder de mercado e também seus lucros, até chegar ao ponto em que poucas empresas permanecem nesse mercado, tornando extremamente difícil um aumento ainda maior de sua concentração. A empresa, então, passa a investir seus lucros – obtidos do alto grau de poder monopolístico - no mercado externo, em uma busca contínua por concentração crescente (DIB e CARNEIRO, 2006).

“Considerada por alguns como sendo a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais” (BARRETTO, 2002, p. 43), a Teoria da Internalização sustenta que “a empresa internacionalizada considerará vantajoso internalizar sua atividade quando os custos de aplicar no mercado externo forem menores do que no mercado doméstico” (CARVALHO e GOMES, 2007, p. 4), fazendo com que as falhas de mercado levem à utilização do investimento direto. De acordo com essa teoria, formalmente proposta por Buckley e Casson (1976<sup>4</sup>, 1998<sup>5</sup>), a decisão de internacionalização contém “uma análise (supostamente racional) de benefícios versus custos (Teece, 1981<sup>6</sup>, 1986<sup>7</sup>) [que] determinaria o grau ‘certo’ de integração da

---

<sup>4</sup> BUCKLEY, P.; CASSON, M. **The Future of the Multinational Enterprise**. London: The Macmillan Press, 1976.

<sup>5</sup> \_\_\_\_\_. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. In: **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 3, 1998, p. 539-562.

<sup>6</sup> TEECE, D. The Multinational Enterprise: Market Failure and Market Power Considerations. In: **Sloan Management Review**, v. 22, 1981, p. 3-17.

<sup>7</sup> \_\_\_\_\_. Transaction Cost Economics and the Multinational Enterprise. In: **Journal of Economic Behaviour and Organization**, v. 7, 1986, p. 21-45.

empresa em suas atividades internacionais” (DIB e CARNEIRO, 2006, p. 3). Barretto (2002) comenta que, para os teóricos de internalização, a exportação serve apenas como ponto de partida para o investimento direto no exterior, ao qual seguem os licenciamentos, ocorrendo estes, portanto, nos estágios avançados do ciclo de vida do produto, “quando a proteção das vantagens competitivas da empresa deixa de ser relevante” (idem, p. 44), por serem vistos como um modo de entrada capaz de colocar em risco o know-how e/ou a tecnologia da empresa.

O Paradigma Eclético da Produção Internacional é considerado o mais importante desenvolvimento teórico da corrente econômica (GÓES e ROCHA, 2007). Elaborado por Dunning (1977<sup>8</sup>, 1980<sup>9</sup>, 1988<sup>10</sup>), para quem a amplitude, a forma e o padrão da produção internacional são determinados pela configuração de três conjuntos de forças: a atratividade de uma determinada localização frente às demais para o propósito de produção, a propensão da empresa a internalizar (utilizando-se aqui a mesma visão da Teoria da Internalização) e as vantagens específicas que ela apresenta relativas à propriedade que detém (vantagens competitivas). Essas vantagens de propriedade relacionam-se aos ativos tangíveis e intangíveis, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países (ALEM e CAVALCANTI, 2007).

As motivações econômicas básicas identificadas por Dunning para a expansão das atividades internacionais são quatro:

- (i) a busca por novos mercados (*market seeking*); (ii) a busca por novas fontes de recursos (*resource seeking*); (iii) a ênfase na eficiência dos mercados globais (*efficiency seeking*); e (iv) a busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). As duas primeiras

---

<sup>8</sup> DUNNING, J. Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P. O.; WIJMAN, P. M. (ed.) **The International Allocation of Economic Activity**, New York: Holmes and Meier, 1977.

<sup>9</sup> \_\_\_\_\_. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. In: **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, 1980, p. 9-31.

<sup>10</sup> \_\_\_\_\_. The Eclectic Paradigm of International Production: a Restatement and Some Possible Extensions. In: **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, 1988, p. 1-31.

são motivos para *iniciar* o processo de internacionalização. As duas últimas são maneiras de gerir os mercados, os riscos e os ativos internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987<sup>11</sup>), entre eles os intangíveis, assim como os conhecimentos tecnológicos e de mercado (DOZ; SANTOS et al., 2001<sup>12</sup>), de forma a tirar partido da integração global. (TANURE, CYRINO e PENIDO, 2007, p. 202)

Revisitando seus trabalhos anteriores, Dunning (2001) propõe uma extensão de seu arcabouço teórico para que as alianças entre empresas possam a ele ser incorporadas; assim, a escolha de localização em um território estrangeiro passa a ser influenciada, também, pela capacidade de aquisição ou exploração de ativos de empresas locais com as quais se firme algum tipo de parceria.

Algumas críticas são feitas ao Paradigma Eclético, especialmente por Johanson e Vahlne (1990). Para os autores, Dunning acaba orientando seu arcabouço para a produção, ao invés de para o mercado, fazendo com que a empresa entre em mercados vantajosos em termos produtivos, mas sem demanda para seus produtos. O Paradigma Eclético, em uma segunda crítica, não apresenta grande poder de explicação a respeito dos estágios iniciais de um processo de internacionalização de firmas ainda inexperientes. Johanson e Vahlne (idem) também criticam o pouco poder de explicação do Paradigma sobre mudanças de modo de entrada e de variáveis independentes inseridas no processo, conferindo-lhe um caráter estático.

Dunning (2001) alerta para o fato de que o Paradigma Eclético deve ser visto como uma estrutura de análise dos determinantes da produção internacional, jamais como uma “teoria preditiva da empresa multinacional” (p. 176) e, já em seu trabalho de 1980, considera a necessidade de integração das correntes econômica e comportamental da firma para melhor entendimento da firma internacionalizada,

---

<sup>11</sup> BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: new strategic requirements. In: **Sloan Management Review**, v. 7, summer, 1987, p. 7-17.

<sup>12</sup> DOZ, Yves; SANTOS, José; WILLIAMSON, Peter. **From Global to Metanational: how companies win in the knowledge economy**. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

[...] seu esquema conceitual não apenas seria capaz de lidar, como também se beneficiaria com a incorporação de variáveis comportamentais relativas à firma que influenciasssem sua resposta a uma dada configuração PLI [Propriedade-Localização-Internalização] (BARRETTO, 2002, p. 47-48).

Nascida dos trabalhos pioneiros de Penrose<sup>13</sup>, Cyert e March<sup>14</sup> e Aharoni<sup>15</sup>, a corrente comportamental conta, basicamente, com três expoentes: o Modelo de Uppsala, a Perspectiva de Networks e o Empreendedorismo Internacional, sendo desenvolvida pela Escola Nórdica e originária, conforme consta em Dib e Carneiro (2006), dos chamados “modelos de estágios”, dos quais o mais amplamente citado e testado na literatura é o Modelo de Uppsala. Na visão da Escola Nórdica, a firma internacionalizada é uma organização caracterizada essencialmente por processos baseados em aprendizagem e “que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 16).

Dois modelos de estágios se destacam na literatura: o de Cavusgil (1980<sup>16</sup>) e o de Czinkota e Johnston (1981). Cavusgil propõe um modelo de cinco estágios para o processo de exportação (Figura 1.1): pré-envolvimento, envolvimento passivo, envolvimento experimental limitado, envolvimento ativo e comprometimento.

---

<sup>13</sup> PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**, Oxford: Oxford Basil Blackwell, 1963.

<sup>14</sup> CYERT, R.; MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**, New York: Prentice Hall, 1963.

<sup>15</sup> AHARONI, Y. **The Foreign Investment Division Process**. Tese de Doutorado. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

<sup>16</sup> CAVUSGIL, S. On the Internationalization Process of Firms. In: **European Research**, v. 8, n. 6, 1980, p. 273-281.

	ESTÁGIOS				
	1	2	3	4	5
<b>Estágios no processo de internacionalização</b>	Pré-envolvimento	Envolvimento passivo (respostas a pedidos inesperados)	Envolvimento experimental limitado	Envolvimento ativo	Comportamento
<b>Reconhecimento de oportunidades</b>	Baixo	Esporádico	Moderno	Alto	Intenso
<b>Natureza do processo de busca</b>	Limitado e seletivo			Intenso	
<b>Forma dominante de tomada de decisão</b>	Desestruturado e incremental			Formal e estruturado	
<b>Habilidades decisórias tipicamente utilizadas</b>	Passivo	Reativo	Intuitivo e orientado para a solução de problemas	Ativo e empresarial	Altamente sistemático e informado

**Figura 1.1 - Estágios do processo de exportação de Cavusgil**

Fonte: Rocha e Christensen (1988, p. 104).

Já Czinkota e Johnston (1981) alteram essa taxonomia para: empresas que não desejam exportar, empresas desinteressadas em exportar, empresas interessadas, exportadores experimentais, exportadores pequenos semi-experientes, grandes exportadores experientes.

Ambos os modelos se baseiam na idéia de um processo gradual de envolvimento por parte da empresa, sempre na tentativa de evitar riscos iniciais elevados. À medida que a empresa obtém maiores informações e passa por maior número – e diferentes – experiências, evolui no seu processo de aprendizagem, diminuindo incertezas quanto ao mercado externo, com o qual acaba aceitando maior envolvimento, passando para estágio mais desenvolvido. Contudo, o próprio

Cavusgil, em trabalho de 1983<sup>17</sup>, “não encontrou associação estatisticamente significativa entre experiência em exportação e estágios e apenas uma associação moderada entre intensidade de exportação e estágios” (ROCHA e CHRISTENSEN, 1988, p. 105), enfraquecendo a hipótese de que haja uma rigorosa sucessão de estágios.

O estado atual do conhecimento empírico não permite, portanto, aceitar a existência de um modelo seqüencial de estágios na exportação como paradigma básico para o entendimento do comportamento exportador, ainda que seja possível esperar que pelo menos em alguns casos tal modelo descreva a realidade. A frequência com que esses casos ocorrem, porém, é ainda altamente questionável. (ROCHA e CHRISTENSEN, 1988, p. 106)

Mesmo assim, o ponto de vista defendido pelos modelos de estágios tem papel central na proposta dos teóricos de Uppsala: a de um processo de internacionalização de empresas de natureza seqüencial, no qual os passos incrementais se dão com base na aquisição de conhecimento e na experiência. HEMAIS e HILAL (2002) trazem que um dos pressupostos adjacentes ao Modelo de Uppsala é o de que a internacionalização da firma é uma consequência de seu crescimento.

Quando o mercado doméstico está saturado [...] devem-se buscar novos locais para se expandir. Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes. [...] o processo de internacionalização não é visto como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional, mas como passos de natureza incremental, visando se beneficiar da aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 21)

O processo de internacionalização, sob essa perspectiva, perderia seu “caráter verdadeiramente estratégico” (GÓES e ROCHA, 2007, p. 1).

---

<sup>17</sup> CAVUSGIL, S. Success factors in export marketing: an empirical analysis. In: **Journal of International Marketing and Marketing Research**, v. 8, n. 2, 1983, p. 63-73.

O grau de incerteza sobre um mercado externo é um dos pontos centrais do modelo, definindo a chamada *distância psíquica*, relacionada por Nordstrom e Vahlne (1994<sup>18</sup> *apud* TANURE, CYRINO e PENIDO, 2007) a fatores que impedem ou dificultam a aprendizagem de empresas sobre um ambiente internacional. Os autores trazem uma segunda definição para o termo: o resultado de diferenças e “outras dificuldades de negócios que representam barreiras para o aprendizado sobre o mercado e para o estabelecimento de operações internacionais” (idem, p. 205). Lengler et al. (2007) colocam que, quanto maior o grau de distância psíquica entre o mercado de origem da empresa e determinado mercado externo, maior é a necessidade da estratégia de ser adaptada. Os resultados de uma pesquisa que tentou classificar os graus de distâncias psíquicas existentes entre os demais países e o Brasil como percebidas por dirigentes de empresas brasileiras são expostos por Leite, Rocha e Figueiredo (1988), através de um atributo a que se denominou *percepção global* - “um conjunto de características [...] que, em um primeiro momento, são percebidas [...] como uma característica única, não vinculada, necessariamente, aos atributos que são o *substratum* dessa percepção primeira, imediata e intuitiva” (idem, p. 67). A figura abaixo mostra tais resultados; quanto mais à esquerda da ilustração, estão os países percebidos como mais semelhantes ao Brasil, quanto mais à direita, encontram-se os países menos semelhantes – ou mais diferentes – em relação ao Brasil.

---

<sup>18</sup> NORDSTROM, K.; VAHLNE, J. E. Is the globe shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. In: LANDECK, M. (ed.) **International trade: regional and global issues**. London: McMillan, 1994, p. 41-56.

Muito semelhantes	Semelhantes	Um pouco semelhantes	Nem semelhante Nem diferente	Um pouco diferente	Diferentes	Muito diferentes
	Portugal Uruguai Argentina	Venezuela Colômbia Espanha México Paraguai Bolívia Peru Chile		França	Canadá EUA Bélgica Israel Nigéria África do Sul Tchecoslováquia Reino Unido URSS Austrália Argélia Alemanha Occidental Polônia Noruega Grécia Iugoslávia	Síria Hong Kong Índia Japão Kuwait

**Figura 1.2 - Percepção global**

Fonte: Leite, Rocha e Figueiredo (1988, p. 67).

Então, seguindo o Modelo de Uppsala, as empresas brasileiras tendem a se expandir primeiramente para países como Portugal, Uruguai e Argentina, percebidos como semelhantes. À medida que ampliam sua base de conhecimentos experienciais, diminuindo seu grau de incerteza, as empresas passariam a tratar de forma progressiva com: países tidos como um pouco semelhantes (como Espanha, México e Chile); nem semelhantes nem diferentes; um pouco diferentes, a exemplo da França; diferentes, até chegar aos muito diferentes, como Índia e Japão.



Há quem diga que o Modelo de Uppsala tem perdido seu poder de explicação, principalmente com o advento das chamadas *Born globals*, empresas que já nascem internacionalizadas e que, por isso, “pulam” etapas do processo seqüencial previsto pela Escola (HEMAIS e HILAL, 2002; GARRIDO, 2007), tido como “determinista e geral demais” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 28). Muito se questiona também sobre a validade do Modelo no caso de setores altamente internacionalizados e desenvolvidos. O fato é que Uppsala apresenta um grande poder explicativo para os estágios iniciais do processo de internacionalização, especialmente os de empresas inexperientes, por ser um modelo de fundo comportamental, o que o torna capaz de explicar as mudanças ocorridas durante o processo, conferindo dinamicidade à internacionalização (BARRETTO, 2002). Outra forte crítica feita ao modelo está na sua ênfase excessiva na aprendizagem organizacional como força motriz do processo, por ainda não se ter claro como o conhecimento experiencial influencia o comportamento da empresa (HEMAIS e HILAL, 2002).

Oliveira (2007) esquematiza as três exceções para o modelo incremental apontadas por Johanson e Vahlne (1990):

- 1) quando as firmas dispõem de amplos recursos, gerando expectativas de passos largos no processo de internacionalização;
- 2) quando as condições do mercado são estáveis e o conhecimento relevante acerca desse mercado, pode, de forma homogênea, ser adquirido por outros meios que não a experiência; e
- 3) quando a firma conta com experiência considerável originada em negócios com condições similares, sendo possível generalizar tal experiência para mercados específicos. (OLIVEIRA, 2007, p. 54)

Derivada do Modelo de Uppsala, a Perspectiva de Networks enxerga a internacionalização a partir “do estabelecimento de relacionamentos ao invés de se voltar para explicação com base nos fatos econômicos. [...] a rede é vista como um grupo de atores economicamente inter-relacionados que se afetam mutuamente” (ALMEIDA e PAIVA Jr., 2007, p. 3). Nessa abordagem, a internacionalização passa a ser percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras, os quais, profissionais ou não, servem à entrada da empresa em networks, que ganham

importância no momento em que um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada é criado por fatores e forças competitivas em setores altamente internacionalizados (HEMAIS e HILAL, 2002).

Essa heterogeneidade motivaria a firma a escolher mercados e estratégias de entrada que poderiam ser bem diferentes do previsto pelo modelo tradicional de Uppsala. Porém, isso somente seria possível através do estabelecimento de redes de relacionamento nos novos mercados a serem servidos. (idem, p. 30)

A Perspectiva de Networks acaba, então, sugerindo que o grau de internacionalização de uma empresa reflete, além dos recursos alocados no exterior, o grau de internacionalização da rede em que se encontra, porque “tanto o aprendizado quanto o desenvolvimento da rede influenciam e são influenciados pelo processo contínuo de internacionalização”, conforme prezam Welch e Welch (1996, p. 14).

Outra vertente recente da Escola Nórdica em destaque atualmente na literatura sobre internacionalização é a perspectiva do Empreendedorismo Internacional. Um de seus maiores estudiosos, Andersson<sup>19</sup>, considera o empreendedor a peça-chave do modelo, pois “nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização começariam sem que o empreendedor agisse” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 39). O interesse maior do empreendedor está na ação e na inovação, fazendo com que a sua visão domine os cálculos racionais. Nesta perspectiva, as networks nas quais se insere o empreendedor servem, primordialmente, à obtenção dos recursos necessários às ações pretendidas.

O quadro a seguir, elaborado por Dib e Carneiro (2006), mostra as respostas de cada uma das teorias aqui apresentadas, tanto da corrente econômica quanto da corrente comportamental, às chamadas *questões básicas* do processo de internacionalização: Por quê? O quê? Quando? Onde? Como?

---

<sup>19</sup> ANDERSSON, S. Internationalization of the firm in an entrepreneurial perspective. In: **International Studies of Management and Organization**, v. 30, n. 1, 2000, p. 65-94.

<b>Teorias</b>	<b>Poder de Mercado</b>	<b>Internalização</b>	<b>Paradigma Eclético</b>
<b>Por quê?</b>	Otimizar recursos ou competências e explorar imperfeições estruturais via posições de conluio ou monopólio.	Maximizar eficiência pela redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior.	Explorar ou desenvolver vantagens de propriedade: busca de mercados, redução de custos, procura de ativos e capacitações estratégicos.
<b>O quê?</b>	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação ( <i>implícito</i> ).	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias verticalmente integradas, baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem ( <i>implícito</i> ).	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).
<b>Quando?</b>	Conforme as oportunidades para reforçar a posição de monopólio em cada país fossem exauridas.	Abordagem não é explícita em relação ao momento inicial. Depois, seguiria a lógica da maximização de lucros via aproveitamento de janelas de oportunidade.	Segue a linha da Internalização.
<b>Onde?</b>	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado.	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros.	Onde houver vantagens de “localização” (por exemplo, incentivos, alta demanda etc).

<b>Como?</b>	Investimento direto no exterior (com controle da operação internacional) ou exportação.	Existência de “melhor” modo (controle, licenciamento, subcontratação etc.) de acordo com a configuração dos custos de transação no mercado externo.	Exportação, investimento direto ou licenciamento, dada a melhor combinação das vantagens de propriedade, localização ou internalização.
--------------	---	---	---

**Quadro 1.1 - Principais respostas das teorias/ Questões básicas do processo de internacionalização**

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 10).

<b>Teorias</b>	<b>Modelo de Estágios de Uppsala</b>	<b>Networks</b>	<b>Empreendedorismo Internacional</b>
<b>Por quê?</b>	Busca de mercados.	Seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes (internacionais).	Procura de novos mercados; atendimento a solicitações espontâneas; reestruturação da indústria.
<b>O quê?</b>	Sem restrições em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividades ( <i>implícito</i> ).	Sem restrições desde seja do interesse de outros participantes da rede ( <i>implícito</i> ).	Abordagem não é explícita, mas não faz restrições. Dependeria do perfil do empreendedor.
<b>Quando?</b>	<u>Momento inicial</u> : saturação do mercado doméstico.  <u>Expansão</u> : conforme o	Quando a rede de negócios assim compelir, ou seja, quando houver necessidade de criar ou desenvolver relacionamentos.	Quando o tomador de decisão julgar adequado.

	conhecimento for gradualmente obtido pela experiência internacional.		
<b>Onde?</b>	Para países com “distância psíquica” em relação ao mercado doméstico menor no primeiro momento e, depois, gradualmente crescente.	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas.	Países que originam pedidos; onde houver demanda potencial; onde houver oportunidades de reestruturação.
<b>Como?</b>	Em estágios de comprometimento gradual de recursos (primeiro, exportação; depois, escritório de vendas até ter produção no novo mercado).	Comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da própria empresa e de sua rede.	Solicitações podem levar a exportação ou licenciamento; consolidações seriam feitas via fusões ou aquisições; busca de mercados, pela criação de novos canais.

**Quadro 1.2 - Principais respostas das teorias/ Questões básicas do processo de internacionalização (continuação)**

Fonte: Dib e Carneiro (2006, p. 10).

Em nível Brasil, verifica-se que evidências empíricas são explicadas por ambos os enfoques teóricos, conjuntamente ou não.

Em seu periódico, a empresa de auditoria e consultoria Deloitte (WELLS, 2008) traz alguns exemplos de organizações da Região Sul do País que se comportam atualmente conforme a vertente econômica. A Gerdau é uma delas, pois, de acordo com seus dirigentes, realiza em todas as decisões de internacionalização do grupo estudos de viabilidade, nos quais têm papel crucial o potencial de crescimento dos

mercados-alvo e os ativos disponíveis à empresa. Outro exemplo vem da catarinense Weg, cujo foco está no crescimento, o que torna, nas palavras de seus gestores, “ser multinacional um objetivo natural” (idem, p. 9). Em suas decisões, é considerado primordialmente o nível de competitividade da indústria da região visada. A Randon justifica a sua internacionalização com o cenário brasileiro à época da entrevista (início de 2008): altas taxas de juros, câmbio desfavorável, elevada carga tributária etc. Portanto, ela busca no exterior condições mais favoráveis – vantagens – não oferecidas pelo mercado de origem, em um claro estudo sobre custos de transação. Cabe ressaltar que tais exemplos são de empresas de grande porte, líderes no País em termos de nível de internacionalização, medido pela Fundação Dom Cabral através de um “índice de transnacionalidade”, correspondente à média das razões entre ativos, empregados e vendas (excluídas as exportações) mantidos no exterior sobre os ativos, empregados e vendas totais (WELLS, 2008).

Iamin (2007) apresenta evidências de micro e pequenas empresas exportadoras da Região Sul do Brasil. O autor estudou três casos e constatou um padrão inicial reativo de comportamento, bem como o atendimento a mercados próximos nos primeiros momentos (América Latina). Também ficou visível a gradual formalização dos planos dessas empresas. Uma delas, aliás, teve seus movimentos iniciais definidos pelos seus donos, de acordo com o que eles julgaram mais adequado. Em momentos posteriores, imperou a força das redes de relacionamento, que moldaram a atuação da empresa, em uma clara demonstração do domínio da experiência e do oportunismo sobre o processo.

Em um estudo com exportadores de manufaturados, Leite, Figueiredo e Rocha (1988) verificaram a existência de associação positiva entre os mercados escolhidos para atender e a distância cultural percebida, reforçando o que diz a Escola Nórdica. Rocha e Christensen (2002), revisando os trabalhos brasileiros sobre o tema de 1978 a 1990, concluíram que as organizações brasileiras apresentam motivos para se internacionalizarem mais reativos do que proativos, colocando o oportunismo como força-motriz dos processos. Por fim, Sacramento, Almeida e Silva (2002)

analisaram o processo de internacionalização de quatro prestadoras de serviços de informação brasileiras, sob a ótica da Escola Nórdica aliada ao Modelo de Estágios Sucessivos. Para os autores, o Modelo de Uppsala não consegue explicar o processo em sua totalidade, mas em parte. Em um dos casos, ficou explícito o comportamento conforme o Modelo de Estágios Sucessivos.

O trabalho de Rosa (2006) de análise do processo da Marcopolo traz que seu processo de internacionalização é explicado no todo por ambos os enfoques. Sozinhos, nenhum deles abarca todo o processo, que tem início sustentado pelo modelo comportamental, ao imperar sobre o processo o oportunismo, isto é, um comportamento contingencial por parte da Marcopolo, que seguiu uma trajetória gradualista, em que foram de grande importância os relacionamentos de rede. Com a maior complexidade em função de sua grande experiência internacional, a Marcopolo passou a atuar com os ditames da vertente econômica, em especial em suas decisões sobre investimentos diretos, altamente estruturadas. A Marcopolo efetua análises sobre quais de suas competências são passíveis de transferir a mercados externos. A empresa entende que seu ponto forte está na capacidade de desenvolvimento de produtos e de tecnologia de manufatura, por isso, quando de uma decisão de internacionalização, prima por replicar essa capacidade nas joint ventures estabelecidas, ficam com os aliados locais as instalações fabris, a rede comercial e as atividades financeiras (WELLS, 2008). Enfim, Rosa (2006) e Wells (2008) evidenciam que um processo de internacionalização pode ser bem explicado com o emprego de mais de uma teoria, tornando clara a idéia de que as duas vertentes não são excludentes, pelo contrário.

Conclui-se, então, que nenhuma das teorias “é abrangente o suficiente para responder de forma exaustiva às questões sobre internacionalização, além de não contemplarem o que ocorre depois do movimento de entrada no mercado exterior” (ALMEIDA e PAIVA Jr., 2007, p. 2), devendo-se empregar, principalmente no tocante às pequenas e médias empresas, “uma perspectiva holística”, como sugerem Child e Rodrigues (2006, p. 2). De fato, ambas as correntes não são excludentes

(GRINGS e RHODEN, 2005), mas complementares, numa espécie de contínuo, como explica Garrido (2007),

Empresas com pouca experiência ou situadas em indústrias ou mercados de baixa concorrência podem se internacionalizar através da experiência que adquirem no comércio internacional e gradualmente evoluírem na adoção de modos de atuação em mercados internacionais com estratégias mais complexas, ou seja, podem iniciar suas atuações com exportações diretas para países com menores distâncias psíquicas e evoluírem até a utilização de investimentos externos diretos em países com maiores distâncias psíquicas, conforme a abordagem da escola de Uppsala.

Em ambientes mais competitivos ou desenvolvidos, talvez seja exigido um elevado grau de racionalização na decisão de entrada em mercados internacionais a fim de transferir para esses mercados as vantagens competitivas das organizações. Neste caso, a abordagem contingencial apresenta maior poder explicativo que a escola de Uppsala, sem entretanto anulá-la ou contradizê-la em sua totalidade. (p. 54)

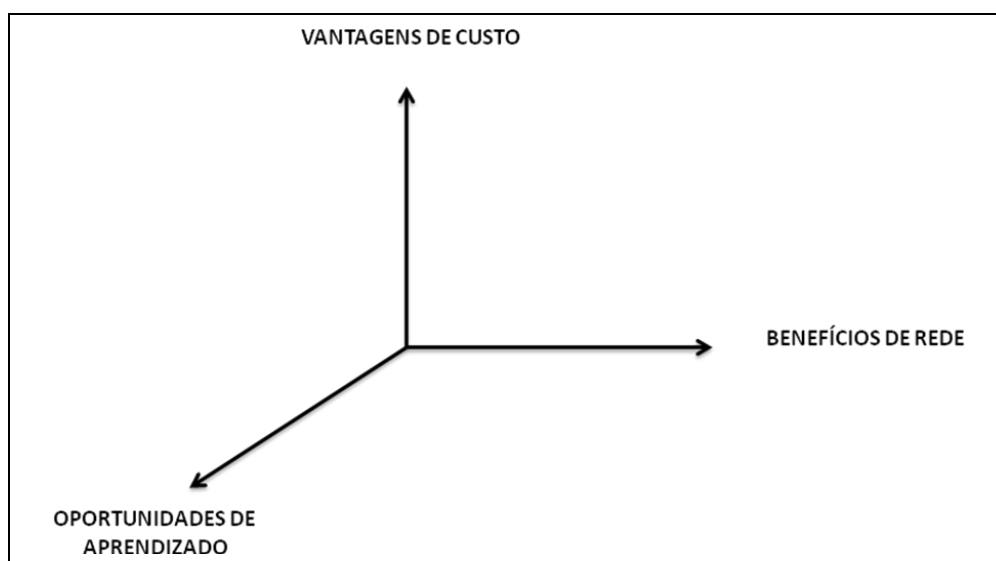
Contudo, alguns autores acreditam na quase impossibilidade de adequação das teorias apresentadas à realidade brasileira, considerando que “somos ‘comprados’ e não ‘vendidos’” (KOVACS, OLIVEIRA e MORAES, 2007, p. 10) e que estamos recém nos estágios iniciais do processo de internacionalização. “Não podemos descartar os pilares teóricos concebidos nos países desenvolvidos, mas sim tentarmos analisá-los de forma crítica, de forma a captar as diferenças existentes, evitando uma simples convergência” (idem). Para Dib e Carneiro (2006), a crescente complexidade e variabilidade dos processos de internacionalização tanto em nível nacional quanto global demandam uma nova teoria geral ou, ainda, teorias específicas que possibilitem às empresas lidarem melhor com as atuais circunstâncias.



### **1.1.3 Benefícios e custos da internacionalização**

Atsumi, Villela e Freitas (2007) trazem a afirmação de que “as mudanças recentes no ambiente operacional internacional têm forçado as empresas a otimizar a eficiência, a reação e o aprendizado simultaneamente em suas operações mundiais” (p. 5), a partir da qual se fazem dois grandes questionamentos: quais são os benefícios proporcionados às empresas pelo processo de internacionalização? E ainda, será possível a obtenção de todos esses benefícios ao mesmo tempo por uma mesma empresa?

Para Verdin e Van Heck (2001), a resposta à segunda questão é não, as empresas não conseguem obter todos os tipos de benefícios e “embora toda empresa possa se beneficiar da internacionalização, nem todas as empresas se beneficiam do mesmo modo” (p. 57). Os autores acreditam que diferentes estratégias e arranjos organizacionais possibilitam o alcance de diferentes tipos de benefícios, havendo, portanto, trade-offs a serem considerados e que impedem a otimização das vantagens em todas as frentes, as quais, para eles, podem ser posicionadas em três eixos principais (vantagens de custo, benefícios de rede e oportunidades de aprendizado), dando origem ao que denominaram de estrutura Conelearn.



**Figura 1.3 - Estrutura Conelearn**

Fonte: Verdin e Van Heck (2001, p. 60).

O primeiro eixo refere-se às vantagens de custo, que, de acordo com Verdin e Van Heck, podem originar-se de economias de escala, de melhor uso da capacidade instalada, de acesso melhorado a matérias-primas, de movimento descendente da empresa na curva do custo de aprendizado e da aplicação de conceitos e fórmulas já existentes internamente nos mercados externos. O segundo eixo, o dos benefícios de rede, diz respeito a posicionar a empresa o mais próximo possível de seu mercado consumidor. O benefício para a empresa, enquanto fornecedora internacional, deriva do valor percebido pelo cliente ao possuir acesso global à sua oferta. Os autores salientam que “os benefícios de rede situam-se muito mais para o lado das receitas do que para o dos custos” (p. 68).

Verdin e Van Heck tratam a internacionalização como uma “avenida de mão-dupla” (p. 95), na qual a empresa tem a oportunidade de aprender; tem-se, então, que o pressuposto do terceiro eixo é: a empresa recebe o benefício, aprende, aperfeiçoa-se, tornando-se mais competitiva e forte através do mesmo processo de internacionalização. E,

[...] diferentemente das vantagens de custo e de rede, as oportunidades de aprendizado não são a priori tão limitadas ou definidas pela indústria. Elas sempre existirão. Nesse sentido, todas as empresas deveriam se internacionalizar, tendo ciência das conseqüências de se estar buscando apenas aprendizado, que não ocorre automaticamente. (p. 97-98)

Os benefícios oriundos da internacionalização identificados por outros autores na literatura não diferem em essência dos trazidos por Verdin e Van Heck (2001). Para Almeida (2007b), os benefícios auferidos por uma empresa em processo de internacionalização podem vir em ganhos de escala e escopo, de eficiência e de aprendizagem. Já Cyrino e Penido (2007) destacam a expansão de mercados, a melhoria da eficiência e a aprendizagem. A expansão de mercados se dá por meio da maior capacidade de resposta aos clientes internacionais, do fortalecimento da posição competitiva, da diversificação do portfólio geográfico e redução de riscos e do chamado *efeito de demonstração*. A maior capacidade de resposta é resultado da proximidade da empresa com os mercados consumidores internacionais, que facilita a compreensão das necessidades desses clientes. Além disso,

A presença da empresa no mercado estrangeiro sinaliza aos clientes que ela veio “para ficar”, reduzindo progressivamente a condição de “forasteira” e integrando-a em condições de igualdade na comunidade de negócios. Além disso, a diversidade geográfica aumenta o poder de mercado da empresa aos olhos dos clientes, na medida em que ela se impõe como um *player* dominante com maior poder de barganha e maiores opções em outras localizações geográficas.

Muitas das multinacionais brasileiras relatam que um dos grandes avanços propiciados pela internacionalização foi a confiança obtida por seus clientes, devido à sua capacidade de resposta ampliada às exigências locais. (p. 84)

Em relação à diversificação do portfólio, a presença de uma empresa em vários mercados está associada a um aumento no seu valor de mercado (CYRINO e PENIDO, 2007). Por sua vez, Verdin e Van Heck (2001) apontam para o aumento do risco sistemático de uma empresa nos primeiros momentos do processo de internacionalização, pois, conforme os autores, o mercado de capitais acredita que “a

redução do risco financeiro aos investidores deve ser realizada por mecanismos externos” (p. 53). A condição do Brasil como país emergente potencializa o efeito-demonstração, que trata dos benefícios obtidos pela empresa no mercado de origem justamente por ela ser internacional: os consumidores, influenciados por produtos importados e marcas estrangeiras, acabam por valorizar a oferta da empresa brasileira presente no exterior.

A melhoria da eficiência de Almeida (2007b) assemelha-se em muito às vantagens de custo de Verdin e Van Heck (2001), à medida que advêm de economias de escala e escopo, de acesso a recursos a custos inferiores e de ganhos de arbitragem. O autor lembra que “a internacionalização não ocorre apenas na direção dos mercados consumidores” (p. 91), aspecto esse enfatizado por Mayor Filho (2006) em sua definição de internacionalização, exposta em seção anterior, e também que a expansão internacional pode ajudar a diluir os custos fixos de pesquisa e desenvolvimento, especialmente nos setores em que os investimentos para obtenção da eficiência mínima na área de produção são maiores.

A aprendizagem proporciona três grandes ganhos, segundo Almeida (2007b): a acumulação de conhecimento e desenvolvimento das competências empresariais existentes, a alavancagem de competências empresariais a novos produtos e segmentos e o desenvolvimento e aquisição de novas competências. A exposição da empresa a situações diversas daquelas encontradas no mercado de origem diversifica a sua base de conhecimentos, favorecendo o desenvolvimento de soluções a todos os mercados em que atua e de uma aprendizagem cumulativa, capaz de proporcionar um upgrade das competências. Essa incorporação das novas experiências ao repertório de soluções da empresa “reproduz, no âmbito da expansão internacional, o clássico efeito da curva de experiência ou curva de aprendizado, aplicado ao nível da produção” (p. 100).

Ainda sobre aprendizagem, Almeida acredita ser possível que “as empresas ‘testem’ alguns dos seus conceitos e modelos de negócio e aprendam sobre a sua robustez, bem como sobre os seus limites, diante das diferenças no mercado” (idem). O autor, contudo, faz o seguinte alerta,

[...] a simples exposição a novas experiências, desprovidas de mecanismos de organização e integração do conhecimento, dificilmente proporcionará as economias de aprendizagem necessárias, fragmentando as bases do conhecimento da empresa e dificultando a sua recuperação quando necessária (Fleury, M. T.; Oliveira Jr., M., 2001). [...]

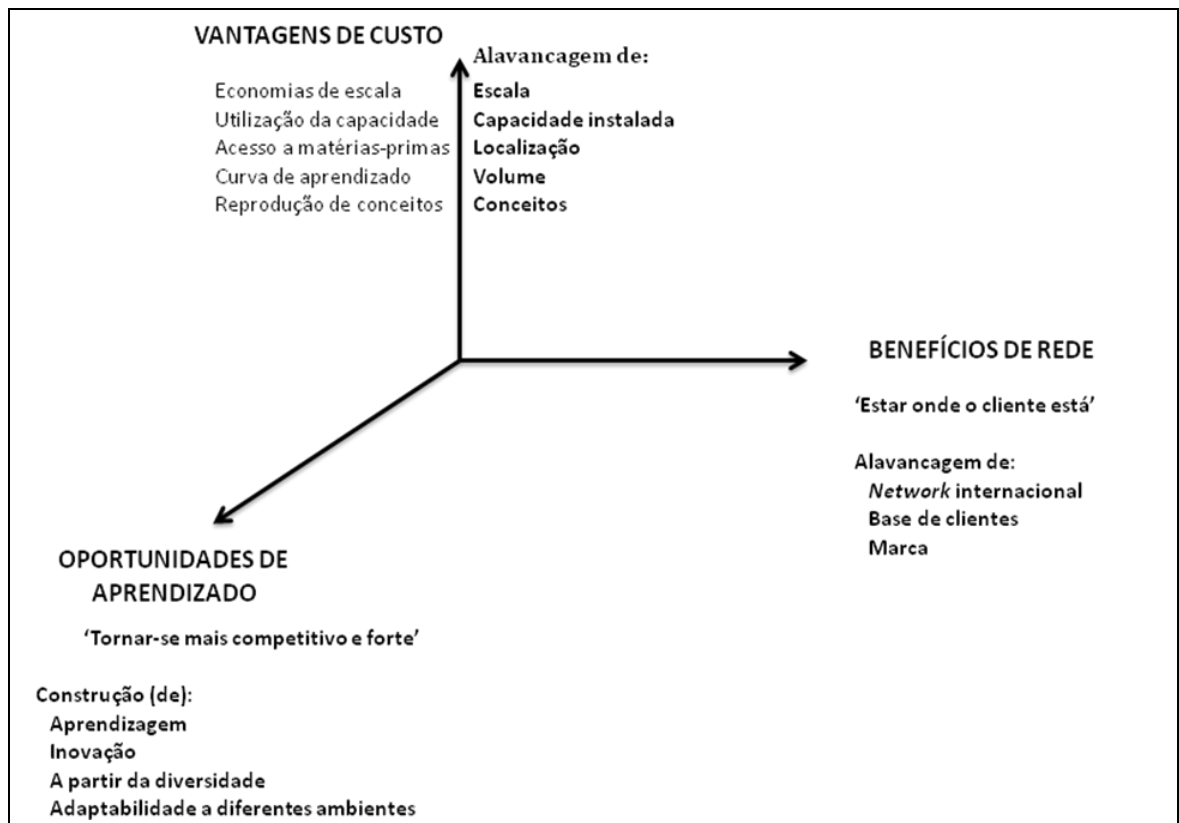
A expansão internacional pode servir como uma busca consciente de criação de novas competências e conhecimentos, não disponíveis e/ou valorizados no mercado de origem. [...] O importante aqui é salientar que não se trata de um subproduto do processo de expansão internacional, mas de uma estratégia consciente dos dirigentes das empresas de internacionalizar para ter acesso a novos recursos e competências. (p. 100)

Com relação à aprendizagem constituir motivo para a internacionalização de empresas, estando presente na “estratégia consciente”, Tanure, Cyrino e Penido (2007) afirmam ser a aprendizagem e a aquisição de competências motivos pouco explorados pelos dirigentes.

Cabe versar aqui sobre a questão da inovação. A perspectiva da inovação é relativamente nova nos estudos sobre internacionalização de empresas (DALMORO, 2007), ainda assim, é possível perceber por meio desses uma conexão entre exportação e inovação. Na visão de Dalmore (2007), “a opção estratégica de internacionalização é caracterizada como um processo que demanda inovação” (p. 6), e não só requer inovação como também a promove (CONTO, 2007), à semelhança da “avenida de mão-dupla” de Verdin e Van Heck (2001). De fato, o aprendizado, junto a rotinas e habilidades, são os fatores considerados essenciais para a inovação (CONTO, 2007). Por isso a estreita relação entre internacionalização e inovação, que passa pelo eixo das oportunidades de aprendizagem de Verdin e Van Heck, podendo se materializar “em todos os critérios competitivos (custo, qualidade, flexibilidade,

desempenho de entrega, etc.)” (CONTO, 2007, p. 27), tornando possível a gestão da inovação. Dá-se, assim, um papel estratégico à inovação, fazendo dela peça fundamental ao desempenho superior a partir da sua ocorrência em várias frentes, como em um novo produto, em um novo método de produção, na abertura de novo mercado de atuação, no acesso a novas fontes de matéria-prima e até mesmo em uma nova organização econômica (SCHUMPETER, 1982).

O retorno à estrutura Conelearn de Verdin e Van Heck se faz necessário neste momento, quando se tornam mais claros os benefícios advindos de seus três eixos principais, conforme mostra a figura abaixo.



**Figura 1.4 - Estrutura Conelearn: quais são os benefícios da internacionalização?**

Fonte: Verdin e Van Heck (2001, p. 99).

Assim, considerando todos os autores pesquisados, os três tipos de benefícios podem ser assim compostos:

<b>Vantagens de Custo</b>	<b>Benefícios de Rede</b>	<b>Oportunidades de Aprendizado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala</li> <li>• Melhor uso da capacidade instalada</li> <li>• Acesso melhorado a matérias-primas e tecnologia</li> <li>• Movimento descendente na curva do custo de aprendizado</li> <li>• Aplicação de conceitos e fórmulas já existentes internamente</li> <li>• Ganhos de arbitragem</li> <li>• Diluição dos custos fixos de P&amp;D</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de mercados</li> <li>• Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais</li> <li>• Fortalecimento da posição competitiva</li> <li>• Diversificação do portfólio geográfico</li> <li>• Efeito de demonstração</li> <li>• Aumento da qualidade da oferta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulação de conhecimento</li> <li>• Desenvolvimento das competências empresariais existentes</li> <li>• Alavancagem das competências a novos produtos e segmentos</li> <li>• Aquisição de novas competências</li> <li>• Desenvolvimento de soluções: inovação</li> <li>• Teste dos conceitos, dos modelos e limitações do negócio</li> </ul>

**Quadro 1.3 - Composição dos três eixos de benefícios**

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico (2008).

Dada a impossibilidade das empresas obterem todos esses benefícios ao mesmo tempo, os autores sugerem que se estabeleça uma ordem de prioridade, tarefa que pode ser facilitada com a estrutura Conelearn, que auxilia na visualização dos trade-offs inerentes ao processo de internacionalização. Em suma, Verdin e Van Heck propõem que o processo de internacionalização de uma empresa seja gerido pelos benefícios, isto é, a partir deles. A preocupação dos autores é justificada por exemplos por eles trazidos de empresas cujos modos de internacionalização e organização não estavam adaptados aos benefícios da internacionalização, o que as forçou a reconsiderar toda a sua estratégia de projeção internacional e até mesmo corporativa ao se depararem com a obtenção de benefícios, em essência e em intensidade, diferentes daqueles por que esperavam. A proposta de Verdin e Van Heck se alicerça na sua crença de que,



[...] o tipo de organização, estratégia e gestão capaz de entregar benefícios de custo e de rede é, na opinião dos autores, intrinsecamente diferente do conjunto que permite o aprendizado internacional [...] Gerir pelos benefícios habilita as empresas a monitorarem e avaliarem constantemente onde elas estão no caminho da internacionalização. (p. 174-175)

No que tange o processo de internacionalização de empresas brasileiras, os benefícios detectados por Meira, Figueiredo e Leite (1988) junto a calçadistas, em virtude da abertura de escritório ou da contratação de agente representante, incluem a transferência de tecnologia, a assistência técnica, o aumento do volume de vendas e a melhoria da imagem. No entanto, tais empresas apontaram para a não obtenção da redução de custos desejada e para o não alcance do aumento dos lucros. Já no estudo de Campos (2002) sobre quatro empresas moveleiras de Bento Gonçalves participantes do programa SEBRAEExport, sendo uma “de sucesso”, duas de desempenho intermediário e uma de “insucesso”, os benefícios não obedecem a um padrão, conforme a percepção dos empresários e dirigentes entrevistados. Relatou-se a identificação de economias de escala, melhor uso da capacidade instalada, maior capacidade de resposta aos clientes internacionais, efeito de demonstração, aumento da qualidade da oferta e, finalmente, desenvolvimento de soluções (inovação).

É importante colocar que em ambos os estudos as empresas apresentaram redução de custos, mas não no montante desejado, o que faz com que não alcançassem o objetivo de aumento dos lucros. Os resultados obtidos nesses dois estudos exemplificam a idéia de que a internacionalização não permite que as empresas otimizem benefícios num mesmo momento, apesar da possibilidade de alcançá-los em todos os eixos, havendo, pois, a necessidade de priorizá-los, conforme prezam Verdin e Van Heck (2001).

Outra evidência em nível Brasil está em Rocha e Christensen (2002) que, revisando os estudos brasileiros realizados entre 1978 e 1990, afirmam existir uma relação positiva entre desempenho em exportação dos fabricantes de manufaturados e

mentalidade inovadora. Então, quanto melhor o desempenho da empresa nas atividades internacionais, mais orientada ela está para a inovação.

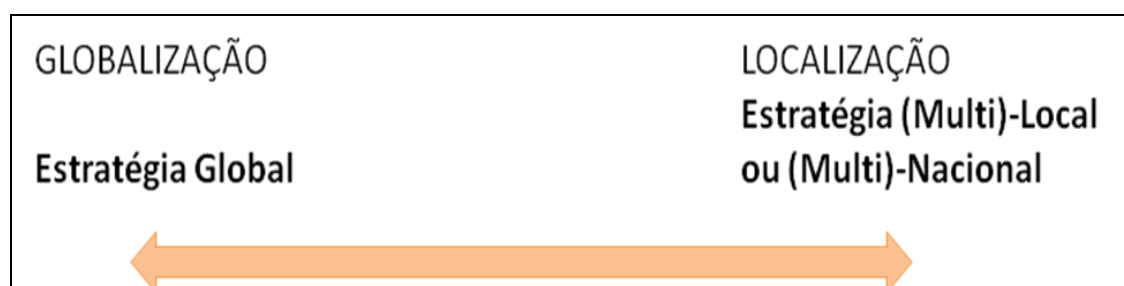
Para finalizar a seção, apresentam-se os custos e riscos associados à internacionalização constantes em Cyrino e Penido (2007). Ao lado dos riscos políticos e econômicos presentes nos mercados internacionais, estão os custos crescentes de coordenação e governança, as chamadas *desvantagens do recém-chegado* e as desvantagens de ser empresa estrangeira. Os autores colocam que uma sobrecarga aos recursos existentes é imposta pela complexidade e diversidade das operações internacionais da empresa, que tendem a se intensificar, demandando “novos recursos especializados – na forma de estruturas e processos de controle, contribuindo, no final das contas, para o aumento dos custos gerais de coordenação e governança da empresa” (p. 101-103). As desvantagens do recém-chegado referem-se aos custos que a empresa incorre por ser nova em determinado mercado externo, decorrentes de desembolsos iniciais com vistas à instalação das operações. Esses custos colocam a subsidiária em desvantagem relativamente aos concorrentes já instalados, tanto em termos econômico-financeiros quanto em termos de experiência local e aprendizagem; enfim, lida-se nessa fase com o *custo da novidade*.

A desvantagem de ser uma empresa estrangeira “vai além da desvantagem do recém-chegado e inclui o desconhecimento e a dificuldade de tratar com contextos culturais e de mercado muito diferentes daqueles do país de origem” (CYRINO e PENIDO, 2007, p. 104), resultando no *tuition cost*, ou *custo da aprendizagem internacional*. Uma maneira de reduzir tal custo consiste em buscar inicialmente mercados externos menos distantes psiquicamente do país de origem. Os autores afirmam, ainda, que “entre os custos de ser estrangeiras enfrentados por empresas em fase de internacionalização provenientes de países emergentes, é notório o da imagem (ou da ausência desta) associada ao país de origem” (p. 105).

### 1.1.4 Modos de entrada e de atuação no mercado externo

A escolha do modo de entrada tem importante impacto no sucesso das operações internacionais (HILL, HWANG e KIM, 1990), talvez pelo fato de que “o processo de formação estratégica é concretizado pela escolha de diversas modalidades de entrada no mercado internacional” (HONÓRIO e RODRIGUES, 2006, p. 4). Esse caráter estratégico apontado pelos autores justifica uma breve discussão inicial sobre a decisão de internacionalizar uma empresa, sob os aspectos da cobertura geográfica e da capacidade de resposta potencial.

Verdin e Van Heck (2001) entendem que a decisão de internacionalizar compreende “a sutileza do equilíbrio entre localização e globalização para as ofertas de produtos, ações de comunicação e até mesmo para toda a estratégia da empresa” (p. 73); a globalização e a localização constituem extremos de um contínuo, sendo que para cada um há um protótipo de estratégia internacional mais adequado (Figura 1.5).



**Figura 1.5 - Protótipos de estratégia internacional**

Fonte: Verdin e Van Heck (2001, p. 73).

Do lado da globalização, está a chamada *estratégia global*, caracterizada essencialmente pela padronização da oferta em todos os mercados de atuação. Do contrário, caso o foco da empresa sejam mercados locais, ela deve realizar adequações

em suas ofertas aos requisitos locais, assumindo uma *estratégia (multi)local* ou *(multi)nacional*. É importante que se entenda que, tratando-se de um contínuo, a arte está em encontrar o equilíbrio entre os aspectos e atividades estratégicos que *podem* ou *devem* ser padronizados e aquilo que *necessita* ser adaptado às particularidades locais, de modo que, “entre os dois extremos do contínuo global-local, a empresa compense diferentes graus de padronização em algumas atividades com proporções variadas de tonalidades locais” (VERDIN e VAN HECK, 2001, p. 73), estimulando a criação de tipologias de estratégias internacionais mais elaboradas e mais sutilmente diferentes (VERDIN e VAN HECK, 2001).

Verdin e Van Heck (2001) ainda comentam sobre a pesquisa de Roth e Morrison, de 1990<sup>20</sup>, cujos resultados apontam para a possibilidade de sucesso de empresas que utilizam estratégias multi-locais mesmo em indústrias globais. Tais empresas, de acordo com os dados obtidos, mostram melhor desempenho relativamente às demais empresas da amostra no quesito lucratividade; aliás, de acordo com os pesquisadores, essas empresas já haviam optado por lucratividade ao invés de crescimento ao efetuarem suas estratégias de internacionalização.

Visão semelhante à de Verdin e Van Heck é desenvolvida em Cyrino e Penido (2007): “a decisão de internacionalizar se situa entre dois extremos conceitualmente opostos” (p. 82): o mercado global, resultante da convergência dos mercados, e os mercados puramente locais, diferentes entre si. O extremo da globalização faz com que a entrada em um novo território se dê de forma mais tranqüila, pois a empresa percebe pouca ou nenhuma distância psíquica entre ele, seu país de origem e os demais mercados em que atua. Na verdade, o mercado é um só. Do outro extremo, têm-se mercados locais caracterizando a decisão de internacionalizar como “um ato de altíssimo risco, diante da inviabilidade de lançar mão dos ativos e das competências já desenvolvidos no país de origem” (idem). Resumidamente, Cyrino e Penido acreditam que,

---

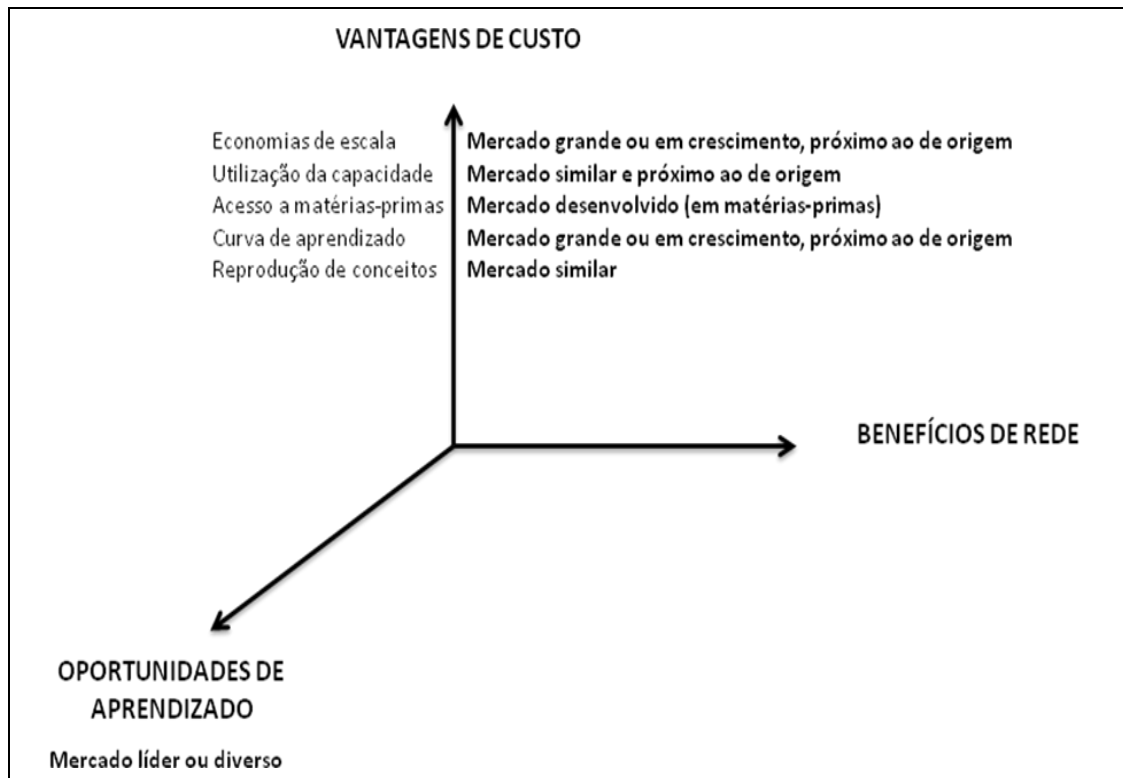
<sup>20</sup> ROTH, K.; MORRISON, A. J. An empirical analysis of the integration-responsiveness framework in global competition. In: **Journal of International Business Studies**, v. 21, n. 4, 1990, p. 541-564.

[...] a decisão de internacionalizar nasce e se desenvolve marcada pela tensão permanente entre a tendência de reproduzir o já conhecido em outros contextos e a de criar soluções próprias para as características de cada mercado. O sucesso das empresas no plano internacional depende da sua capacidade de conciliar as duas forças opostas: de um lado, maximizar a base de ativos e os conhecimentos desenvolvidos nos mercados em que atua, e, de outro, estabelecer uma nova configuração de competências, adaptada às circunstâncias e características locais, e explorá-la numa escala global. (2007, p. 82)

Verdin e Van Heck (2001) trazem à tona um breve debate sobre *estratégias regionais* e o iniciam perguntando se elas seriam uma terceira opção ou um meio-termo entre os extremos do contínuo às empresas. Eles colocam que, embora muitos as considerem “falta de nuance” (p. 82), as estratégias regionais têm recebido cada vez mais espaço na prática por possibilitarem às empresas o alcance do equilíbrio entre as vantagens da globalização (eficiência) e as da localização (responsividade). Para os autores, os benefícios trazidos pela internacionalização não são prejudicados com a questão da regionalidade, que confere à empresa uma atitude mais flexível frente às demandas locais do mercado.

Independente de a estratégia internacional ser local, regional ou global, Verdin e Van Heck (2001) dizem perceber que a ênfase na seleção dos mercados de atuação está em inicialmente alavancar o tamanho da empresa ou em replicar fórmulas e conceitos já por ela trabalhados. “Onde entram as vantagens de rede? O aprendizado está sub-entendido nesses itens?” (p. 109), perguntam-se os autores, que criticam a seleção centrada em aspectos de produção (onde manufaturar os produtos), que acaba deixando de lado intangíveis como a criação e gestão do conhecimento, por exemplo. Para os autores, a questão operacional, sozinha, não é capaz de sustentar vantagens no longo prazo. O chamado *viés doméstico* também é criticado por Verdin e Van Heck, por sugerir que o mercado externo à empresa é sempre menos desenvolvido que o de origem, levando os dirigentes a desconsiderar o potencial de aprendizagem existente quando da atuação da empresa em mercados altamente desenvolvidos. Novamente, os autores retornam à necessidade de gerir o processo de internacionalização a partir dos benefícios dele oriundos, com a aplicação de uma

perspectiva mais ampla e estratégica. Os benefícios pretendidos afetam a escolha do mercado a atuar (Figura 1.6).



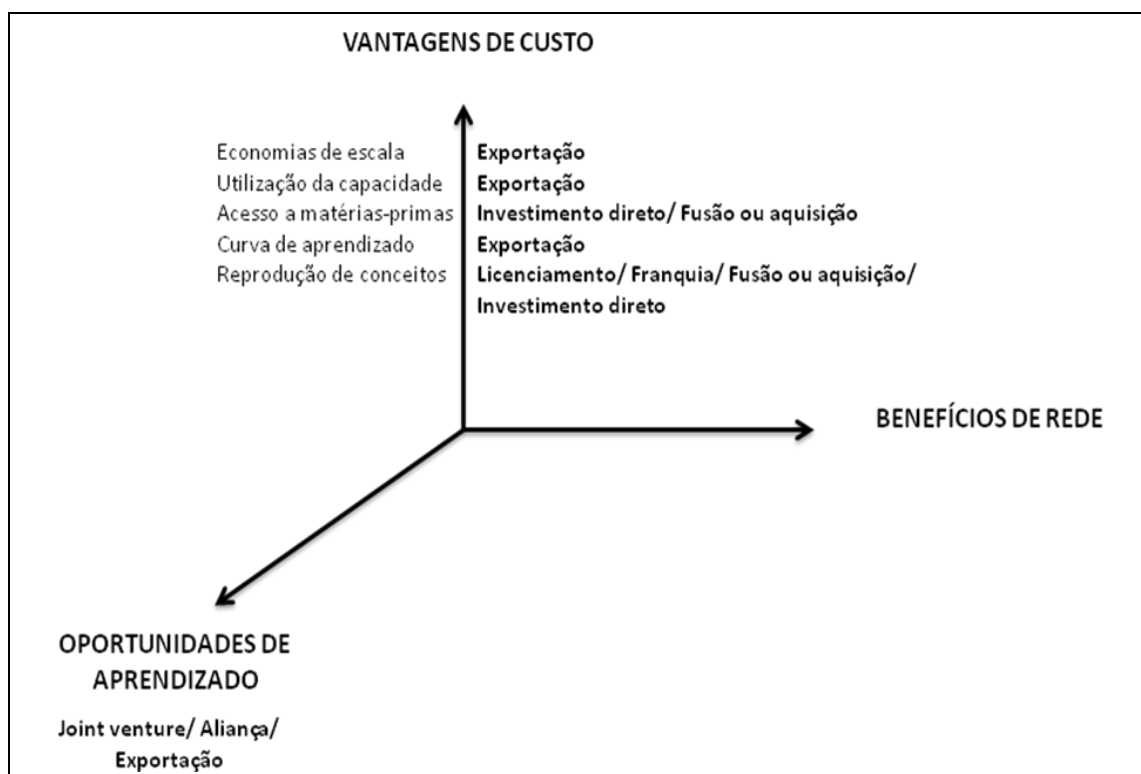
**Figura 1.6 - A estrutura Conelearn e a seleção de mercados-alvo: em quais mercados entrar primeiro?**

Fonte: Verdin e Van Heck (2001, p. 110).

Para os autores, não faz sentido entrar em mercados similares ao doméstico quando a empresa objetiva aprendizado; ao mesmo tempo, economias de escala são mais facilmente obtidas em grandes mercados que estejam crescendo rapidamente. Quando benefícios de rede são pretendidos, é importante que a empresa se posicione onde seus clientes estão e onde eles querem que a empresa esteja. Interessante trazer aqui a definição de *grau de internacionalização*: posicionamento da empresa em uma rede estrangeira quanto aos relacionamentos diretos que mantém com seus atores (HONÓRIO e RODRIGUES, 2006). Portanto, o grau de internacionalização se reflete nas possibilidades da empresa de construir relacionamentos nos mercados externos em que atua, potencializando o acesso a recursos e a conhecimento.

Alem e Cavalcanti (2007) apresentam a idéia de que “características diferentes dos produtos e dos mercados abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo” (p. 259), fazendo com que o processo de internacionalização envolva, basicamente, duas instâncias relativas ao atendimento dos mercados externos: exportação e investimento direto externo (IDE). Para Góes e Rocha (2007), a seqüência dos modos de entrada seguiria a lógica da internalização: as decisões estariam associadas aos custos de se utilizar terceiros ou de realizar internamente as operações, levando-se em conta, obviamente, os custos de informação, a especificidade dos ativos da empresa e a questão do oportunismo. “Quanto maior o perigo de uma firma perder seu conhecimento específico, maior o incentivo para a internalização das transações” (idem, p. 2). Assim, a exportação constituiria a primeira opção às empresas, ao envolver menores riscos; à medida que elas adquirissem maior conhecimento acerca do mercado, apostariam em outros modos de atuação sob a forma de IDE, ou seja, mediante o estabelecimento de operação pertencente à empresa no exterior.

Cintra e Mourão (2008) apresentam outra classificação das diversas formas de atuação externa em três categorias: a primeira abarcaria as relações transacionais (comercialização de bens e serviços, marcas e patentes); a segunda, o investimento direto (abertura de instalações produtivas ou sedes destinadas à prestação de serviços) e a terceira categoria, chamada de *projetos especiais*, que os autores dizem serem operados diretamente no mercado consumidor. Trading companies, escritórios de vendas ou subsidiárias e joint ventures seriam as *opções estratégicas* à disposição das empresas em processo de internacionalização. Aliás, Verdin e Van Heck (2001) estabelecem uma relação entre essas opções estratégicas, ou simplesmente modos de entrada, e os eixos principais de benefícios (Figura 1.7).



**Figura 1.7 - A estrutura Conelearn e modos de entrada: qual modo utilizar**

Fonte: Verdin e Van Heck (2001, p. 114).

Como se vê, a exportação associa-se a economias de escala, melhor utilização da capacidade instalada, a movimentos descendentes na curva de aprendizagem e às oportunidades de aprendizado. Investimentos diretos externos, sejam eles na forma de licenciamentos, de sistema de franquias ou de fusões e aquisições, servem, segundo os autores, ao alcance das vantagens de custo (melhor acesso a matérias-primas e replicação de conceitos) e dos benefícios de rede. Alianças e joint ventures possibilitam maiores oportunidades de aprendizagem. Contudo, Verdin e Van Heck alertam para a inexistência de uma relação direta entre o modo de entrada e o benefício a que ele dá acesso. Além disso, como os benefícios tendem a mudar com o passar do tempo, a empresa pode ser forçada a ajustar o seu modo de entrada e de atuação.

As formas de entrada nos mercados externos se diferenciam de acordo com três características (TAYLOR, ZOU e OSLAND, 1998): quantidade de recursos



(tangíveis e intangíveis) necessária, quantidade de controle (visto como disposição e habilidade para influenciar decisões) e nível de risco de transferência da tecnologia. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e Verdin e Van Heck (2001), há cinco tipos de entrada, pela qual as empresas podem adentrar em mercados externos: exportações, licenciamento/franquias, subsidiária integral, fusões e aquisições e joint ventures/alianças. O quadro abaixo mostra cada modo de entrada, sua definição, características principais, bem como vantagens e desvantagens oriundas de sua utilização.

Modo de Entrada	Definição	Características	Vantagens	Desvantagens
<b>Exportação</b>	Atendimento da demanda externa com produção doméstica	De custo elevado, que deve ser suportado pela empresa, a qual tem pouco controle sobre as decisões	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer pouco ou nenhum investimento</li> <li>▪ Experiência de aprendizado internacional a baixo custo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Altos custos de transporte</li> <li>▪ Possível existência de barreiras comerciais</li> </ul>
<b>Licenciamento/ franquias</b>	Concessão, a uma empresa estrangeira, do uso de uma propriedade intangível, de marca comercial ou de outro ativo, num acordo de compensação mútua	Apesar dos baixos custos e riscos envolvidos, a empresa detém pouco controle e obtém baixo retorno; forma rentável de melhorar os retornos dos investimentos em P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os riscos econômicos e políticos ficam com os licenciados/franqueados</li> <li>▪ Demanda pouco tempo, recursos e conhecimento sobre o mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ A empresa fica na dependência dos licenciados e franqueados</li> <li>▪ Arrisca-se a criar um concorrente</li> </ul>
<b>Subsidiária integral</b>	Estabelecimento no exterior de operação pertencente à empresa em sua íntegra	Modo altamente complexo, custoso, arriscado e demandante de tempo; no qual a empresa possui controle máximo e potencial para obter retornos acima da média	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tem efeito sinalizador para o mercado consumidor e a stakeholders</li> <li>▪ Economia de custo em transporte e/ou produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alto investimento</li> <li>▪ Requer tempo, recursos e conhecimento sobre o mercado</li> <li>▪ Acarreta custos de coordenação e governança</li> </ul>
<b>Fusões e aquisições</b>	Estabelecimento de afiliada por meio de aquisição de (ou de fusão com) uma firma já existente no mercado externo	Possibilita um rápido acesso a novos mercados, apresentando custos elevados, negociações complexas e consideráveis problemas para fundir-se com as operações domésticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rápido acesso ao mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dificuldade no estabelecimento de metas</li> <li>▪ Possíveis problemas com o sistema de governança</li> <li>▪ Desafio à gerência por conflitos potenciais</li> </ul>
<b>Joint ventures/ alianças</b>	Convite a firma estrangeira para compartilhar a propriedade da empresa ou de uma unidade separada	Os custos e recursos são compartilhados, podendo haver problemas de integração (por exemplo, duas culturas corporativas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Disponibilidade de conhecimento a respeito do mercado local</li> <li>▪ O risco acaba sendo reduzido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de controle</li> <li>▪ Possibilidade de ocorrência de conflitos de interesse entre os parceiros</li> </ul>

**Quadro 1.4 - Modos de Entrada**

Fonte: Elaborado pela autora (2008), com base em Hitt, Ireland e Hoskisson (2002), Verdin e Van Heck (2001, p. 113), Heming (2006) e Mota (2007).

Arruda, Goulart e Brasil (1996) explicam o que chamam de *fases de internacionalização*, pelas quais passa o processo de desenvolvimento da atividade de exportações: a primeira fase é o de *envolvimento experimental*, na qual há baixo comprometimento com o mercado externo por parte da empresa, que não utiliza estratégias orientadas ao atendimento das necessidades dos novos mercados. A segunda fase é a de *envolvimento ativo*, percebe-se empenho com o mercado externo pela parte dos dirigentes traduzido por esforços de adaptação do mix de marketing dos produtos e serviços ofertados às especificidades dos mercados em que a empresa atua, para os quais a exportação se torna atividade regular. Finalmente, a terceira fase associa-se ao *envolvimento comprometido*, em que a empresa atende a vários mercados não só por meio de exportações, mas também pelo estabelecimento de modos de atuação mais elaborados, dado que os objetivos de longo prazo relativos à internacionalização passam a prevalecer sobre os de curto prazo; nessa fase, a empresa passa a analisar mais profundamente algumas dimensões estratégicas, como seus recursos e capacidade, as necessidades de investimento, os riscos e grau de controle sobre as decisões e o potencial de lucro de cada tipo de operação antes de se decidir por determinada estratégia de inserção (PIPKIN, 2003).

A escolha do modo de entrada e atuação também deve abarcar uma análise a respeito das funções exercidas por um canal de distribuição, que vão além da transferência física dos produtos. Um canal influencia nos fluxos de informação e comunicação, de propriedade, de dinheiro, de promoção entre outros (AZEVEDO, ROCHA e CHRISTENSEN, 1988), que lhe conferem especial importância. Isso porque,

[...] no decorrer do processo que leva o produto do fabricante ao consumidor final ou usuário, ocorre, na verdade, uma transformação do *input* original (o produto que sai das mãos do fabricante) para o *output* final (o produto que é entregue para uso ou consumo). Esta transformação resulta de tudo o que lhe é incorporado em sua passagem pelo canal: imagem, marca, promoção etc. (idem, p. 161-162)

Relativamente às organizações cooperativas, ou consórcios de exportação, que constituem uma forma intermediária entre a exportação direta e a exportação indireta (ROCHA, 1988c), pode-se considerá-las um modo de exportação indireta, na medida em que funcionam como se intermediárias fossem, não sendo parte integrante das empresas exportadoras; e também se pode enxergá-las como uma forma direta, dado que as exportadoras continuam exercendo algum controle administrativo. Definidas como associações entre empresas independentes destinada ao desenvolvimento em conjunto das atividades de exportação, as organizações cooperativas podem assumir desde a forma de simples cooperação informal até a de consórcio de exportação. Cooperações informais fazem uso intenso de representantes comuns no exterior, na tentativa de reduzir os custos de distribuição por meio de economias de escala, sendo comumente utilizadas por empresas de pequeno e médio porte (ROCHA, 1988c).

Rocha (1988c) afirma que as vantagens de participar de uma cooperativa de exportação, para a empresa individual, confundem-se com “os próprios benefícios da exportação” (p. 182); contudo, coloca a autora, tem havido mais fracassos que sucessos com o uso de consórcios no Brasil, muito provavelmente por razões comportamentais (conflitos de interesse e dificuldade de integração e coordenação) e também pelo desestímulo causado pela baixa ou nula lucratividade usual no início das operações. A autora atenta para o importante aprendizado que pode ser obtido mesmo com o uso de formas de cooperação mais simples.

Com relação a pequenas e médias empresas (PMEs), Chtourou, Cruz e Delgado (2006) apresentam uma classificação para as PMEs exportadoras que tem como critério seus diferentes comportamentos estratégicos; de modo que essas empresas podem ser exportadoras profissionais, exportadoras em fase de transição ou exportadoras oportunistas. As primeiras “possuem uma orientação estratégica claramente definida em direção de um desenvolvimento internacional” (CHTOUROU, CRUZ e DELGADO, 2006, p. 2), tendendo “a funcionar de forma autônoma” (idem, p. 3). As exportadoras em fase de transição manifestam vontade de

desenvolver projeção internacional, realizando algumas ações concretas nesse sentido, especialmente antecipativas, que ajudam a clarear sua orientação estratégica; “os recursos mobilizados para tanto são consideráveis, mas parecem ainda insuficientes para permitirem a estas empresas avançarem em direção a uma internacionalização” (idem). As exportadoras oportunistas não apresentam uma orientação internacional clara, nem uma vontade deliberada nela se engajar, por isso, mobilizam poucos recursos às atividades de atendimento ao mercado externo; as oportunidades por elas aproveitadas se originam de fora, isto é, não são decorrentes de uma atitude ativa por parte de tais empresas.

Chtourou, Cruz e Delgado (2006) apontam, outrossim, as facetas dos comportamentos estratégicos das PMEs internacionalizadas, bem como os critérios destinados à avaliação de cada uma dessas dimensões. A amplitude da atividade internacional pode ser analisada pelo emprego de quatro critérios: o engajamento da empresa na atividade internacional, a extensão dessa atividade, a evolução das diversas atividades no mercado externo e a experiência da empresa obtida em seu processo de internacionalização. Relacionada à pró-atividade atitudinal das PMEs está a dimensão da orientação estratégica para a internacionalização, cujos critérios para análise incluem a vontade de internacionalização e de continuação do crescimento da empresa, a continuação de objetivos claros nos mercados externos e a elaboração de um plano estratégico de internacionalização.

A organização da atividade internacional constitui a terceira faceta e associa-se à mobilização de recursos, podendo ser identificada através da delegação e da não centralização de responsabilidades, do tempo dedicado pelos dirigentes, da estruturação das diversas atividades, do número de empregados envolvidos e, finalmente, do orçamento disponível para as operações internacionais. A quarta dimensão refere-se aos esforços de marketing para internacionalização com vistas ao melhor atendimento das especificidades dos mercados externos. De acordo com os autores, seis são os critérios em que se baseiam tais esforços: a adaptação dos produtos e de seus preços aos mercados estrangeiros, as ações de promoção de

vendas, o desenvolvimento da imagem da empresa no exterior, o modo de gestão da distribuição e de coordenação das operações com os representantes locais. Por fim, têm-se na quinta faceta as práticas de vigilância sobre o mercado internacional, caracterizadas pela antecipação de eventos, pela pesquisa ativa de oportunidades de negócios, pela determinação de novos mercados e pela “atitude de abertura manifestada pela gerência média, no sentido de identificar as mudanças e as necessidades do mercado” (CHTOUROU, CRUZ e DELGADO, 2006, p. 5).

As barreiras à exportação não são poucas. Rocha e Christensen (1988), comparando resultados de estudos norte-americanos e canadenses sobre o assunto, identificam cinco fatores principais, nos quais se inserem as barreiras com que as empresas desses países mais freqüentemente se deparam: a política nacional de exportações, a distância comparativa de marketing, a falta de compromisso da gerência com as atividades de exportação (principalmente em virtude dos custos e riscos envolvidos), restrições econômicas externas e a concorrência acirrada. Como se vê, as barreiras são originárias não somente de aspectos ambientais e mercadológicos como também de características próprias das empresas.

Do outro extremo, opostamente à exportação, encontra-se o investimento direto externo (IDE), sobre o qual comenta Sauvart (2007),

Em resumo, companhias estrangeiras com IDE [investimento direto no exterior] têm acesso a fatores de produção nas economias anfitriãs e podem organizar internacionalmente sua produção. Assim sendo, colhem os benefícios de uma divisão internacional de mão-de-obra (intrafirma), já que neste contexto partes discretas da cadeia de valor (ou a produção de produtos completos) se localizam onde podem produzir melhor. Essas empresas têm a opção estratégica de adquirir uma “carteira de ativos geograficamente diversificados” (UNCTAD, 1995), ativos “locacionais” que se tornam fonte de eficiência e, portanto, de competitividade. (p. 41)

Nem sempre as empresas têm na sua lista de alternativas todas as formas de atuação aqui apresentadas. “Muitas vezes, as empresas, ao se decidirem por um

mercado, já elegeram automaticamente determinado canal, até mesmo porque esse canal pode ser a única opção existente no momento” (ROCHA, 1998b, p. 159). A autora exemplifica com o caso dos fabricantes brasileiros de calçados (ocorrido nos anos 70) que foram acionados por clientes estrangeiros, sendo pegos desprevenidos em termos de sistemas gerenciais voltados a atividades internacionais. Além disso, dificuldades relativas, por exemplo, a falta de recursos ou de terceiros com quem formar parcerias, forçam as empresas a utilizarem modos de entrada e atuação sub-ótimos em termos de consecução de certos benefícios (VERDIN e VAN HECK, 2001).

Diversos autores associam diferentes formas de atuação a diferentes performances. Apesar dessa relação não ser direta, ela é adequadamente explicada pela perspectiva contingencial, na opinião de Almeida e Rocha (2007). Arbix, Salerno e De Negri<sup>21</sup> mostram evidências de que o estabelecimento de subsidiária no exterior influencia positivamente o desempenho exportador da empresa, visto que esse tipo de investimento direto externo exerce diversas funções, como, por exemplo, acessar canais de comercialização, adaptar os produtos à demanda de mercados específicos, criar mercados, acessar recursos financeiros mais baratos e apropriar tecnologias não disponíveis no mercado doméstico (RICUPERO e BARRETO, 2007). Rocha, Silva e Carneiro (2007), por sua vez, citam os modos mais utilizados por empresas que recorreram ao BNDES: a grande maioria tem subsidiárias integrais, fato explicado pelos autores em razão da característica do empresariado brasileiro de insistir em deter o controle de propriedade de sua empresa.

Assim, parece adequado, quando da análise dos resultados obtidos por uma empresa pelo seu processo de internacionalização, que sejam consideradas as formas de entrada e de atuação nos mercados externos por ela escolhidos.

---

<sup>21</sup> ARBIX, Glauco; SALERNO, Mario Sérgio; DE NEGRI, João Alberto. Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras. In: **Economia do conhecimento e inclusão social**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2004, p. 185-224.

## 1.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

### 1.2.1 Medição de desempenho

A necessidade de se alinharem avaliadores de desempenho à estratégia organizacional é indiscutível. A avaliação de desempenho traz à empresa a informação a respeito da sua performance atual, seja em nível quantitativo como qualitativo, tornando visíveis os itens em – e a prioridade com – que se devem realizar melhorias. “Da mesma forma, um sistema de medição provoca mudanças no comportamento das pessoas, dirigindo suas ações, alterando prioridades, reforçando a busca por resultados” (RHODEN, 2007, p. 16).

Um sistema de medição de desempenho (SMD) é posto em funcionamento com o objetivo de implementar e monitorar a estratégia da empresa, de forma a facilitar o controle das ações e a tomada de decisão. Em função disso, Cánepa et al. (2007) o definem como “um conjunto de medidas estruturadas com o propósito de atuar como ferramenta auxiliar para a alocação de recursos, visando facilitar a tarefa de divulgar a evolução dos negócios alinhados aos objetivos estratégicos e avaliar o seu desempenho” (p. 1), de modo que o torna parte fundamental não somente das estratégias corporativas, mas também de processos de internacionalização, estes tidos como contínuos, iterativos, adaptativos e, principalmente, estratégicos.

O pressuposto por trás de um sistema de medição de desempenho está na necessidade de se traduzirem os objetivos estratégicos em indicadores previamente estabelecidos que, por meio da quantificação da performance, permitam o controle da empresa (RHODEN, 2007). Assim, esses indicadores, em conjunto, formam o sistema de medição de desempenho, habilitando-o a verificar o atendimento ou não dos objetivos estratégicos. “Porém, nos dias de hoje, sua maior utilidade [dos SMD] está



na possibilidade de levar e traduzir a estratégia do negócio aos níveis de operação do negócio permitindo seu ajuste constante (CÁNEPA et al., 2007, p. 2).

Para que essa “tradução” da estratégia e dos objetivos nela contidos seja a mais fidedigna possível, a empresa deve fazer uso de dois tipos de medidas de desempenho: aquelas que indicam ocorrência - também chamadas de *indicadores de resultado* por Kaplan e Norton (1992), que são medidas tangíveis, caracterizadas pela alta objetividade, estruturação e quantificação; e aquelas que indicam *tendência*, que são medidas mais intangíveis, subjetivas, pouco estruturadas e quantificáveis, que focam na capacidade de agregar valor para o futuro. O valor dos indicadores de tendência depende do ambiente organizacional e da estratégia, não podendo, assim, ser isolados dos processos que os transformam em resultados financeiros (CÁNEPA et al., 2007).

Depreende-se do exposto até aqui que a verificação do desempenho de uma empresa deve considerá-la como um todo, conferindo suma importância aos ditos sistemas balanceados de medição de desempenho, entendidos como sistemas que utilizam uma série de medidas capazes de traduzir as dimensões ou os critérios de desempenho partindo-se de uma visão sistêmica da empresa (RHODEN, 2007). O modelo atualmente mais utilizado que contempla essa visão sistêmica abrangente é a ferramenta denominada *Balanced Scorecard* descrita a seguir.

### **1.2.2 O *Balanced Scorecard***

Desenvolvido através de um estudo que reuniu, no ano de 1990, representantes da academia e de dezenas de empresas, o *Balanced Scorecard* (BSC) surgiu como um novo modelo de medição de desempenho, com o objetivo de ocupar o lugar dos métodos tradicionais da época, apoiados geralmente em indicadores contábeis e financeiros. A percepção de que eles estavam se tornando obsoletos e prejudicando as empresas na criação de valor econômico para o seu futuro motivou o

estudo, denominado “Measuring Performance in the Organization of the Future” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. VII).

O balanceamento proposto no modelo contempla, ao mesmo tempo, o curto e o longo prazos, medidas financeiras e não-financeiras, indicadores de ocorrência e de tendência, a perspectiva interna e a externa de desempenho. A idéia central está no poder desse balanceamento de descrever a trajetória estratégica, partindo-se de uma relação direta entre as medidas e as características exclusivas da estratégia da empresa.

O conjunto abrangente de medidas utilizadas provém de diferentes perspectivas pelas quais se avalia o desempenho: financeira, do cliente, dos processos internos da empresa e do aprendizado e crescimento. Essas perspectivas se interligam por relações de causa e efeito, de modo que se enfatizem os objetivos financeiros e, concomitantemente, seja monitorado “o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro” (KAPLAN e NORTON, 1997, p. 2). Tem-se que os resultados financeiros são tidos como conseqüências dos esforços efetuados nas demais perspectivas, nas quais se avaliam os vetores de desempenho. O BSC, então, “se *equilibra* entre as medidas objetivas, de resultado, facilmente quantificáveis, e vetores subjetivos, até certo ponto discricionários, das medidas de resultado” (idem, p. 11), fazendo com que sejam destacados os pontos cruciais à estratégia, o que facilita seu o *feedback* e eventuais ajustes em sua implementação.

O monitoramento e a possibilidade de mudanças melhor acertadas na estratégia trazem ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e acabam por justificar sua utilização. Para Kaplan e Norton (1997), o *feedback* fornecido pelo BSC é capaz de incitar a aprendizagem de “ciclo duplo” na empresa, processo que ocorre quando pressupostos são questionados e teorias empregadas têm sua coerência à realidade atual avaliada. Afinal, “um BSC bem construído é a explicitação das teorias

estratégicas operacionais da empresa” (p. 18), e as relações por ele evidenciadas servem de teste de hipóteses. A vantagem está no fato de que o BSC, já na sua construção, força a empresa a possuir um maior entendimento não só sobre as atividades por ela exercidas, mas também sobre a estratégia corporativa.

Pode-se depreender, erroneamente, que para se utilizar o BSC é preciso que haja necessariamente uma estratégia deliberada, explícita, o que não é verdade: “é possível usar o próprio processo de construção do *scorecard* como mecanismo de um processo simultâneo de formulação da estratégia” (KAPLAN e NORTON, 2000, p. 389). Também se pode pensar que, na falta de alguns indicadores, não se deve implementar o BSC, o que faz os autores mencionarem que a maioria das implementações de BSC bem-sucedidas começam com a não-disponibilidade de determinados indicadores (até um terço deles), aperfeiçoados com o uso e a experiência. “Os objetivos, indicadores e coleta de dados se modificarão com o tempo, com base no aprendizado organizacional” (idem, p. 379). No caso de não haver medidas desenvolvidas ou disponíveis, Kaplan e Norton (1997) sugerem como alternativa o uso de comentários.

A evolução do sistema de medição proporcionada pelo aprendizado contínuo torna possível acompanhar as diferentes fases – e, por conseqüência, diferentes objetivos - por que passa a empresa. Além disso, o modelo BSC reforça a importância de se medir o desempenho de processos de negócios em detrimento da avaliação de departamentos organizacionais, dado que são os processos os reais criadores de valor (idem).

Enfim, a lógica por trás do BSC mostra-se em concordância com as características do processo de internacionalização (intimamente ligado à estratégia corporativa, com espaço à adaptabilidade, a não-racionalidade e a planos emergentes). Há de se atentar, contudo, para a colocação de Verdin e Van Heck (2001) de que os ditos sistemas de medição balanceados, juntamente à infra-estrutura de tecnologia de

informação que os suporta, “baseiam-se em uma série de parâmetros que talvez não sejam adequados aos critérios de internacionalização que deveriam estar guiando a estratégia futura” (p. 143). Os autores não dizem que os SMD balanceados em uso não servem à avaliação de processos de internacionalização, mas alertam para a possibilidade dos parâmetros neles presentes não condizerem com as especificidades de tais processos, justificando a identificação, na literatura, de medidas que favoreçam a captura dessas especificidades e a correta tradução dos objetivos buscados pelas estratégias de internacionalização.

### **1.2.3 Indicadores de resultado e tendência em internacionalização**

Campos (2002) coloca que, para que uma “perspectiva completa” dos resultados da estratégia internacional fosse obtida, o desempenho deveria ser medido utilizando um “portfólio de indicadores” (p. 40), cuja ênfase deveria se dar em função do grau de envolvimento e do estágio no qual a empresa se apresenta em seu processo de internacionalização, levando-se em conta os motivos subjacentes que acionaram a empresa na direção escolhida.

Cyrino e Penido (2007) comentam que,

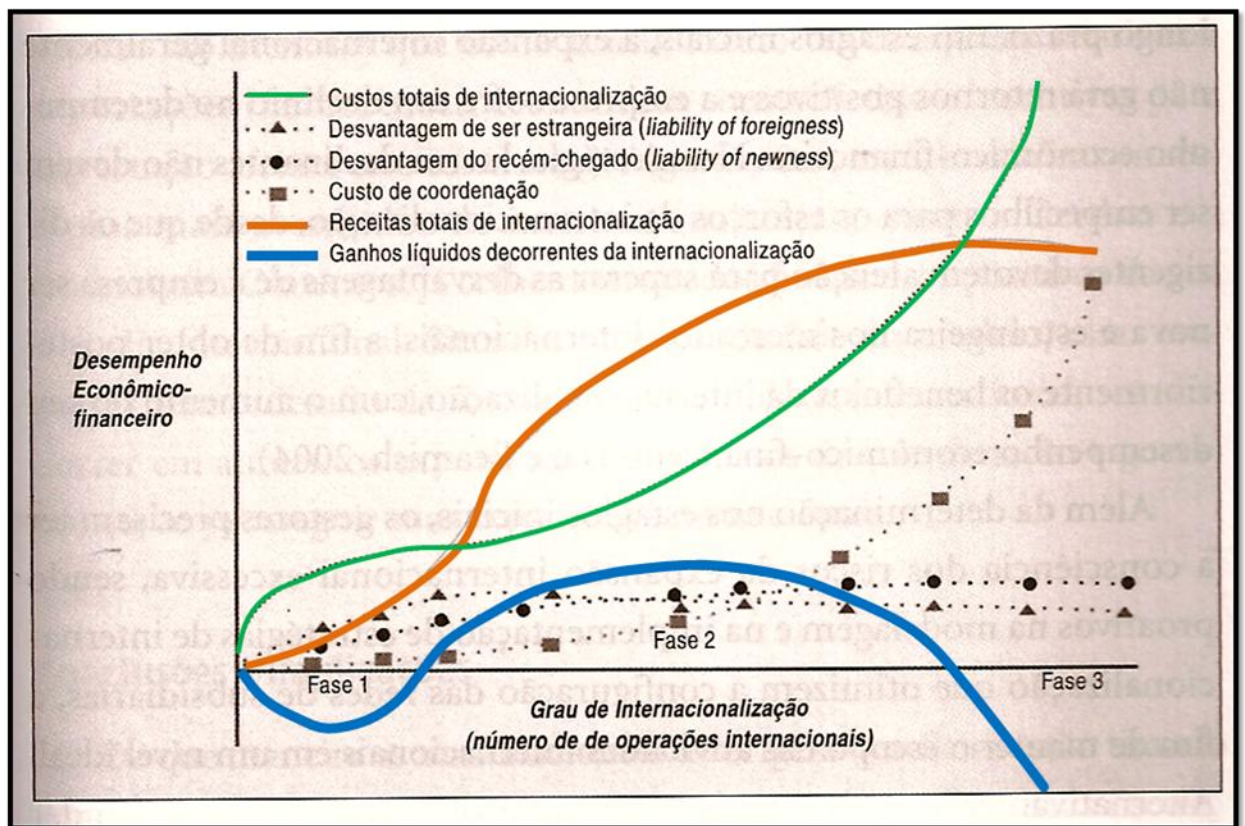
[...] desde o início, a questão do valor econômico agregado pela internacionalização tem sido polêmica e controversa, não apenas em função das dificuldades naturais dos critérios utilizados para medir os resultados e o grau de internacionalização, mas também sobre a diversidade de tipos, setores e nacionalidades das amostras de empresas isoladas. (p. 110)

Isso justifica a exposição, em sua obra, dos trabalhos de pesquisa de Jane Lu e Paul Beamish, de 2004<sup>22</sup>. O destaque ocorre em virtude desses trabalhos apresentarem uma interessante tentativa de conciliar resultados anteriormente obtidos na literatura, reinterpretando-os “à luz de uma teoria mais abrangente do ciclo dos negócios internacionais” (idem).

Lu e Beamish (2004 apud CYRINO e PENIDO, 2007), relacionando os esforços de internacionalização com o seu impacto sobre os resultados das empresas ao longo do processo, desenvolvem seu próprio modelo de performance, que mostra claramente a não-linearidade de tal relação. Medem-se no modelo o grau de internacionalização pelo número de operações internacionais e os resultados econômico-financeiros, pelos retornos sobre os investimentos. O comportamento dos ganhos líquidos se aproxima de uma curva em “S”, pois varia conforme as receitas totais advindas das atividades internacionais e os custos associados ao aumento de envolvimento internacional (desvantagem do recém-chegado, desvantagem de ser estrangeira e custos de coordenação e governança), como se vê na figura abaixo.

---

<sup>22</sup> Lu, J.; Beamish, P.W. International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis. In: **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 4, 2004, p. 598 - 609.



**Figura 1.8 - Modelo de Lu e Beamish (adaptado)**

Fonte: Cyrino e Penido (2007, p. 111).

Através do modelo de Lu e Beamish, então, é possível identificar três estágios em um processo de internacionalização. O primeiro estágio associa-se a um baixo grau de internacionalização, apresentando-se o desempenho econômico-financeiro negativamente relacionado à extensão geográfica da atuação da empresa. Nele, os ganhos líquidos são negativos, os custos superam as receitas, “refletindo o custo de aprendizado e a evolução na curva de experiência do processo de internacionalização” (CYRINO e PENIDO, 2007, p. 111). O segundo estágio é resultado da implantação de mais operações com e no exterior e também da evolução da empresa na curva de experiência, possibilitando resultados líquidos positivos. No entanto, a empresa volta a lidar com ganhos líquidos negativos no terceiro estágio, em função do aumento dos custos de coordenação e governança impostos pelo grande número e diversidade de atividades internacionais, “refletindo o custo de aprendizado e a evolução na curva de experiência do processo de internacionalização” (idem).

Considerando a aprendizagem em novos ambientes como sendo de caráter incremental, acaba-se, por consequência, conferindo uma tendência de comportamento cíclico às variáveis constantes no modelo. Cyrino e Penido (2007) finalizam a exposição do trabalho de Lu e Beamish com o seguinte comentário, apropriado à realidade brasileira,

Como muitas empresas obtêm nas operações internacionais retornos abaixo dos obtidos nos mercados domésticos, os dirigentes as consideram como opções secundárias para investimento – colocando-as na categoria de projetos experimentais, e retirando-lhe os recursos necessários para alcançá-los ao segundo estágio – este, sim, lucrativo – do desempenho internacional. Ao fazê-lo, estão deixando de investir nas suas opções de futuro – o crescimento internacional, em detrimento das opções domésticas conhecidas, mas limitadas no longo prazo, num ambiente crescentemente globalizado. (p. 114)

Durante a busca, na literatura sobre internacionalização, pelo “portfólio de indicadores” sugerido por Campos (2002) e condizente aos critérios de internacionalização, pontos de grande interesse a este trabalho foram identificados. Percebe-se, realmente, que a preocupação de Verdin e Van Heck (2001) quanto à possível falta de adequação dos parâmetros habituais dos SMD aos critérios de internacionalização se sustenta, pois é recorrente que se tome a avaliação do desempenho internacional como sinônimo de avaliação do desempenho organizacional, fazendo com que não sejam intensos os esforços de geração de indicadores voltados especialmente às estratégias de internacionalização. De forma que, inicialmente, citam-se as formas e os indicadores mais utilizados em pesquisas destinados à mensuração da performance empresarial corporativa (PERIN e SAMPAIO, 1999): participação de mercado, ROA, ROI, lucratividade, crescimento, performance do mercado, taxa de crescimento de vendas, qualidade do produto, tamanho, sucesso relativo de novos produtos e satisfação do consumidor. Algumas dessas formas e indicadores constituem medidas subjetivas, cuja utilização é validada por Perin e Sampaio (idem). Aliás, são dois os modos tidos na literatura para acessar performance: os objetivos, com a obtenção de dados concretos; e os subjetivos

(GARRIDO, 2007). Acredita-se que o desempenho internacional possa ser acessado similarmente, através desses dois modos.

A “garimpagem” realizada pela autora, na busca pela montagem de um portfólio de indicadores, resultou no quadro a seguir, que identifica os autores e as medidas por eles destacadas em seus trabalhos e consideradas adequadas à mensuração do desempenho de empresas em processo de internacionalização.

AUTOR(ES)	CRITÉRIOS/INDICADORES	REFERÊNCIA(S)	OBSERVAÇÕES	
<b>IAMIN (2007)</b>	a. Desenvolvimento de novos produtos	a. Bell, Crick e Young (2004)	a. Estudo de casos no Reino Unido o aponta como fator essencial ao sucesso da internacionalização	
	b. Adaptação aos novos mercados	b. Idem	b. Idem	
	c. Quantidade de novos mercados ingressados	c. Kaplan e Norton (1992, 1993, 1996)	c. Indicador relativo a fator crítico para a Perspectiva Cliente	
	d. Aperfeiçoamentos em produtos	d. Idem	d. Idem	
	e. Quantidade de reclamações mais devoluções	e. Idem	e. Idem	
	f. Quantidade de clientes com incremento no volume de vendas anuais	f. Idem	f. Idem	
	g. Aperfeiçoamento e inovação nos processos internos	g. Bell, Crick e Young (2004)	g. “É o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa causa efetiva da competitividade.” (p. 67)	
	h. Percentual de defeitos/ Volume total produzido	h. Christensen, Rocha e Gertner (1987)		
	i. Produtividade (quantidade produzida/ horas de trabalho consumidas)	i. Idem	h. Indicador do Fator Crítico “Excelência da Produção” – variável: Controle de Qualidade de Produtos	
	j. Estudo e seleção de mercados	j. Idem	i. Idem	
			k. Idem	



	k. Canais de distribuição		j. Variável relevante ao sucesso da internacionalização k. Idem
<b>CAMPOS (2002)</b>	a. Percentual (intensidade) das vendas destinado à exportação b. Lucratividade percebida c. Atividade exportadora contínua d. Mudança (crescimento) e. Participação de mercado f. Retorno sobre patrimônio (ROA) e Retorno sobre investimento (ROI) g. Margem de lucro bruta e operacional sobre as exportações	a. Shoham (1998); Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) b. Shoham (1998); Katsikeas, Leonidou e Morgan (2000) c. Shoham (1998) d. Idem e. Idem f. Idem g. Idem	a. Medidas de desempenho de exportação relativas à sua eficiência e eficácia e ao comprometimento contínuo com a atividade b. Idem c. Idem d. Considerada uma das subdimensões do desempenho exportador junto a vendas e lucros e. Indicador da subdimensão “vendas” f. Indicadores auxiliares g. Indicador auxiliar
<b>ALMEIDA e ROCHA (2007)</b>	a. Vendas/ m <sup>2</sup> em relação ao mercado local b. Margem de lucro em relação ao mercado local c. Crescimento de vendas/ competidores d. Market-share/ competidores	a. Estudo realizado pelos autores sobre expansão do varejo b. Idem c. Idem d. Idem	a. Relativo ao construto <i>Desempenho das lojas do mercado extra-regional em relação ao das lojas da rede no mercado local</i> b. Idem c. Relativo ao construto <i>Desempenho das lojas no mercado extra-regional em relação ao dos competidores no mesmo mercado</i> d. Idem
<b>LAVIE e MILLER (2007)</b>	a. Lucratividade (ROA) b. N <sup>o</sup> acumulado de alianças firmadas	a. Contractor et al., 2003; Tallman e Li, 1996 (Brush et al., 2000; Hitt et al., 1997)	a. Medida de performance financeira mais utilizada em estudos anteriores b. Representa a experiência da empresa em parcerias estrangeiras

<b>CUNHA, ROCHA e CHRISTENSEN (1988)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Percentual de mercados em que a empresa atua ou já atuou, tendo sido de sua parte a iniciativa</li> <li>b. Valor exportado</li> <li>c. Taxa de crescimento das exportações</li> <li>d. Lucros obtidos com as atividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kerbel, Schmidt e Christensen (1986)</li> <li>b. Denis e Depelteau, 1985</li> <li>c. Ursic e Czinkota, 1982</li> <li>d. Cavusgil, 1983</li> </ul>	a. Reflete o grau de envolvimento com a atividade internacional
<b>FORTE e MOREIRA (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vendas externas/ Vendas totais</li> <li>b. Nº de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior</li> <li>c. Nº de subsidiárias no exterior/ Total de subsidiárias</li> <li>d. Dispersão psíquica (proximidade cultural: média dos três maiores países compradores)</li> <li>e. Experiência internacional (tempo de internacionalização da empresa sobre o maior tempo da amostra)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sullivan (1994); Forte e Sette (2005) e Forte, Moreira e Moura (2006)</li> <li>b. Idem</li> <li>c. Idem</li> <li>d. Idem</li> <li>e. Idem</li> </ul>	Medidas constantes na adaptação feita pelos autores para cálculo do grau de internacionalização do setor calçadista brasileiro
<b>CYRINO e PENIDO (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nº de operações internacionais</li> <li>b. Retorno sobre investimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Lu e Beamish (2004)</li> <li>b. Idem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reflete o grau de internacionalização</li> <li>b. Medida que traduz os resultados econômico-financeiros</li> </ul>
<b>BRERO (2007)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Nº de países para que exporta</li> <li>b. Satisfação com o desempenho exportador</li> <li>c. Rentabilidade (ROA e ROI)</li> <li>d. Lucro líquido operacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Diamantopoulos e Inglis (1988)</li> <li>b. Bijmolt e Zwart (1994)</li> <li>c. Bilkey (1982) e Grant (1987)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. -</li> <li>b. -</li> <li>c. Medida utilizada pelos autores para verificar correlação entre grau de internacionalização e</li> </ul>

	e. Retorno sobre Vendas (ROS)	d. Haar (1989) e. Daniels e Bracker (1989)	desempenho d. Idem e. Idem
<b>DALMORO (2007)</b>	a. Desenvolvimento da rede de contatos (entrada em mais mercados)	a. Zou et al. (1998) e Johanson e Vahlne (1977)	a. Medida identificada em estudos em que se relacionam internacionalização, empreendedorismo e resultados não-financeiros
<b>CONTO (2007)</b>	a. Participação de mercado b. Rentabilidade c. Capitalização das ações em cada atividade internacional d. Ampliação da base de clientes e. Diversificação de fornecedores f. Acesso/ Desenvolvimento de novas tecnologias g. Modernização (design e embalagem) h. Estabelecimento de marca(s) i. Obtenção de benefícios fiscais j. Redução de custos k. Lucratividade l. Inovação	a. Mañas e Santos (2004) b. Idem c. Idem d. Rossi (2004) e. Idem f. Idem g. Idem h. Idem i. Idem j. Idem k. Idem l. Paiva et al. (2004)	a. Uma das três perspectivas do desempenho internacional superior b. Idem c. Idem d. Oportunidade trazida pelo comércio internacional, ou seja, resultado a ser mensurado e. Idem f. Idem g. Idem h. Idem i. Idem j. Idem k. Idem l. Fator que tanto pode ocorrer nos <i>critérios competitivos</i> quanto constituir critério próprio

**Quadro 1.5 - Critérios e indicadores utilizados em trabalhos referentes a internacionalização**

Fonte: Elaborado pela autora (2008).

Nota-se que nenhum dos autores constrói um portfólio de indicadores completo, que compreenda ao mesmo tempo todos os benefícios proporcionados pela internacionalização e que possa ser prescrito a pesquisas posteriores. A tabela mostra, então, itens destacados na literatura, que pouco ou nada se relacionam entre si em torno de um objetivo verdadeiramente comum, o de avaliar estratégias internacionais. Performance é um conceito de muitas faces, o que confere inegável importância a SMD balanceados, como o BSC, que vai além dos aspectos financeiros, abarcando todo o grupo de objetivos estratégicos constantes nas estratégias de internacionalização.

## 2 MÉTODO

Este capítulo apresenta o método empregado no estudo através da descrição do ambiente de realização da pesquisa, dos critérios de seleção da empresa participante, dos aspectos gerais do estudo de caso, ressaltando sua natureza qualitativa, e do trabalho de campo em si, com o ferramental utilizado na coleta, no processamento e na análise dos dados.

### 2.1 O AMBIENTE DE REALIZAÇÃO DA PESQUISA E A SELEÇÃO DA EMPRESA PARTICIPANTE

Além de ser gaúcha e de possuir experiência internacional em fase avançada do processo, a empresa participante deveria se mostrar acessível e concordar em ter seus dados publicados. Importante colocar aqui que a amostragem estatística não se aplica a uma pesquisa como esta, conduzida pelo método do estudo de caso, devendo o caso ser escolhido, conforme sugere Godoy (2006), pela possibilidade que ele oferece “de aquisição de novos aprendizados e não tendo como objetivo principal serem representativos de casos típicos” (p. 139). De modo que não se deve seguir a lógica da amostragem, mas a da replicação. Comumente utilizada em levantamento de dados, a lógica da amostragem presume que um grupo inteiro de respondentes possa ser representado por um número menor de respondentes (YIN, 2001).

Neste trabalho, no entanto, há o que se chama de “amostragem teórica”, em que o caso é selecionado a partir de sua relevância para as questões de pesquisa e para dar suporte à explanação que vem sendo desenvolvida pelo pesquisador (GODOY, 2006). Por isso a seleção da empresa participante do estudo se dar pela conveniência, ou seja, pela facilidade de acesso a ela e às suas informações.

A empresa que se dispôs a participar foi a Artecola, de Campo Bom, Rio Grande do Sul. Estando entre as 100 maiores do Estado, a Artecola aparece na 10ª

posição do ranking das empresas brasileiras mais internacionalizadas em pesquisa de 2008 da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet), em parceria com o Jornal Valor. A empresa fabricante de insumos químicos tem como missão “Entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atua, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas” e oferece produtos e serviços para os segmentos calçadista, moveleiro, de papel e embalagens, automotivo, têxtil, da construção civil e de consumo. Sua experiência internacional passa dos quarenta anos, tendo início na década de 60 com exportações esporádicas e indiretas. Hoje o Grupo Artecola está presente com plantas industriais na Argentina, na Colômbia, no Peru, no Chile e no México.

## 2.2 ASPECTOS GERAIS DO ESTUDO DE CASO

O estudo que este trabalho propõe apresenta determinadas características que levam, necessariamente, a uma pesquisa de natureza qualitativa – embora contenha dados quantitativos – cuja condução mais adequada parece ser por meio de estudo de caso.

Roesch (1999) considera a abordagem qualitativa um paradigma diferente de pesquisa, na medida em que, sob esse enfoque, o pesquisador se posiciona de modo a captar a perspectiva dos respondentes sem partir de um modelo preestabelecido.

Sendo a internacionalização de empresas brasileiras um fenômeno recente, ainda pouco explorado (ALMEIDA, 2007a), a opção pelo estudo de caso é acertada, pois ele trata, de acordo com Yin (2001), da “estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (p. 19).

O foco de interesse de um estudo de caso “está no individual, no específico” (GODOY, 2006, p. 119), diferenciando-se de outras possibilidades de pesquisa por buscar a compreensão de um caso em sua idiosincrasia e complexidade. Hartley (1995) sugere a seguinte definição ao estudo de caso qualitativo voltado ao ambiente empresarial:

[...] consiste de uma investigação detalhada, freqüentemente com dados coletados durante um período de tempo, de uma ou mais organizações, ou grupos dentro das organizações, visando prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. (p. 208-209)

### 2.3 O TRABALHO DE CAMPO: COLETA, PROCESSAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os estudos de caso, para Merriam (1998), são particularistas, descritivos e heurísticos e apóiam-se fortemente no raciocínio indutivo a partir do manuseio de múltiplas fontes de dados. Yin, aliás, diferencia-os das pesquisas históricas pela “sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (2001, p. 27). A vantagem da utilização de várias fontes de dados está no desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, em uma espécie de triangulação de dados, na qual se promove um ciclo de validação entre as diferentes evidências.

Os tópicos que necessariamente deveriam ser contemplados foram listados e, em seguida, cruzados com a teoria revisada, com as suas fontes e com os objetivos do estudo a que atendem (Anexo A). Nesse cruzamento, verificou-se a necessidade de acessar duas fontes de dados: bases secundárias – que incluem a documentação – e entrevistas. Sobre essas fala Mattos,

Há certo consenso – e aqui se parte desse pressuposto – de que elas servem a pesquisas voltadas para o desenvolvimento de conceitos,

o esclarecimento de situações, atitudes e comportamentos, ou o enriquecimento do significado humano deles. Isso tem extensões poderosas na geração de teorias e decisões práticas, e não se confunde com outro tipo de utilidade, a generalização indutiva, propiciada pela estatística. (2006, p. 348)

Além disso, para Roesch (1999), a entrevista em profundidade é a técnica fundamental da pesquisa qualitativa, sendo as entrevistas semi e não estruturadas as mais indicadas pela autora em situações nas quais o assunto em questão tem ares confidenciais. Sendo assim, acreditou-se na eficácia das entrevistas ao estudo aqui empreendido. A documentação, além de corroborar com as entrevistas, constituiu fonte dos dados relativos aos resultados obtidos pela Artecola. Dados esses que são, em parte, quantitativos, não trazendo problema ao estudo de caso, essencialmente de caráter qualitativo, já que visam o esclarecimento de algum aspecto da questão que está sendo investigada (YIN, 2001; GODOY, 2006).

Pode-se dizer, de um modo geral, que a revisão teórica permitiu a identificação das variáveis necessárias a um sistema de medição de desempenho e a criação de um instrumento para avaliação dos resultados dos processos de internacionalização na empresa. O primeiro e o segundo objetivos específicos do estudo foram atingidos tanto com análise de documentação quanto com entrevistas. Assim, duas fontes de dados serviram para descrever o processo de internacionalização e para evidenciar os motivos e as formas de atuação da Artecola no exterior, bem como para expor seu desempenho internacional.

O instrumento de coleta de dados que atendeu ao objetivo de descrição da trajetória internacional encontra-se no Anexo B e foi aplicado nas entrevistas com Lisiane Kunst Bohnen e Lisiane Barcelos, Diretora da UEN América Latina e Gerente de Exportação, respectivamente. Já o instrumento de avaliação dos resultados obtidos tem sua construção apresentada na seção que segue e teve seus dados objetivos fornecidos pelas diversas áreas da empresa, reunidos e repassados por Erich Hertzog e Caroline de Bona, da Controladoria, e suas questões subjetivas respondidas nas entrevistas. Foi de grande ajuda o livro que resgata a história do Grupo Artecola em



seus 60 anos, de Menoni (2008), assim como a troca de e-mails para esclarecimento de dúvidas pontuais.

Transcritas as entrevistas e apontados os principais trechos de Menoni (2008), eles tiveram seu conteúdo analisado sob as perspectivas teóricas constantes no referencial da seção anterior. Foi possível identificar o estágio de internacionalização em que se encontra a Artecola e montar uma cronologia dos fatos e decisões, no que o exame de documentação bastante apoiou. A validação da descrição e da planilha de desempenho por parte da Diretora UEN América Latina foi fundamental nessa etapa.

### **2.3.1 A construção do instrumento de avaliação do desempenho internacional obtido**

Os processos de internacionalização pedem sistemas de medição de desempenho balanceados, dado seu caráter estratégico, e que contenham indicadores capazes de traduzir os benefícios almejados na sua totalidade, com detalhamento que possibilite e facilite seu monitoramento e controle. Um portfólio de indicadores completo e previamente aprovado, contudo, ainda não está disponível na literatura sobre o tema. Uma alternativa proposta pela autora é a de separação dos indicadores encontrados primeiramente entre os três eixos de benefícios de Verdin e Van Heck (2001) e posterior transformação destes nas perspectivas do BSC, dando origem ao instrumento destinado à avaliação do processo de internacionalização empresarial, a ser aplicado neste trabalho.

Dois pontos centrais constantes na revisão da literatura realizada norteiam essa fase do trabalho: o caráter da internacionalização e a gestão pelos benefícios proposta por Verdin e Van Heck (2001). Os benefícios advindos do envolvimento da empresa com o mercado externo, potenciais em todas as frentes, demandam indicadores capazes de, em conjunto, proporcionar uma visão sistêmica da performance internacional.

Segue, abaixo, quadro onde a cada um dos eixos de Verdin e Van Heck (2001) – vantagens de custo, benefícios de rede e oportunidades de aprendizado – são relacionados fatores a serem mensurados, conforme os autores pesquisados, e indicadores encontrados (vide seção 1.2.3) na literatura associados a estratégias internacionais.

BENEFÍCIO	FATOR(ES)	CRITÉRIO(S)/INDICADOR(ES) ENCONTRADOS
<b>VANTAGENS DE CUSTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Economias de escala</li> <li>→ Melhor uso da capacidade instalada</li> <li>→ Acesso melhorado a matérias-primas</li> <li>→ Evolução na curva do custo de aprendizado</li> <li>→ Aplicação de conceitos a fórmulas já existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percentual de defeitos/ Volume total produzido</li> <li>▪ Produtividade (quantidade produzida/ horas de trabalho consumidas)</li> <li>▪ Crescimento de vendas</li> <li>▪ Percentual (intensidade) das vendas destinado ao mercado externo</li> <li>▪ Atividade exportadora contínua</li> <li>▪ Retorno sobre patrimônio (ROA)</li> <li>▪ Margem de lucro bruta e operacional sobre as exportações</li> <li>▪ Lucros obtidos com cada atividade internacional</li> <li>▪ Redução de custos</li> <li>▪ Diversificação de fornecedores</li> <li>▪ Acesso (Desenvolvimento) a novas tecnologias</li> <li>▪ Obtenção de benefícios fiscais</li> </ul>
<b>BENEFÍCIOS DE REDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desenvolvimento de network internacional</li> <li>→ Ampliação da base de clientes</li> <li>→ Alavancagem da marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptação (aperfeiçoamentos) dos produtos aos novos mercados</li> <li>▪ Quantidade de novos mercados ingressados</li> <li>▪ Quantidade de reclamações mais devoluções</li> <li>▪ Quantidade de clientes com incremento no volume de vendas anuais</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participação de Mercado</li> <li>▪ No acumulado de alianças firmadas</li> <li>▪ Percentual de mercados em que a empresa atua ou já atuou, tendo sido de sua parte a iniciativa</li> <li>▪ No de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior</li> <li>▪ No de subsidiárias no exterior/ Total de subsidiárias</li> <li>▪ Dispersão psíquica: posição no contínuo de percepção global de Leite, Rocha e Figueiredo (1988) dos três maiores países compradores</li> <li>▪ Experiência internacional (tempo de internacionalização da empresa sobre o maior tempo da amostra)</li> <li>▪ Desenvolvimento da rede de contatos (entrada em mais mercados, número de distribuidores)</li> <li>▪ Ampliação da base de clientes internacionais</li> <li>▪ Estabelecimento de marca(s) no exterior</li> <li>▪ No. e sucesso dos novos produtos</li> <li>▪ Satisfação do consumidor</li> <li>▪ Melhoria da imagem no mercado de origem</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES DE APRENDIZADO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Construção do conhecimento</li> <li>→ Desenvolvimento de inovação</li> <li>→ Aproveitamento da diversidade</li> <li>→ Adaptabilidade a diferentes ambientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Desenvolvimento de novas soluções (inovação) no que tange: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Processos produtivos/ tecnologia</li> <li>▪ Ações mercadológicas</li> <li>▪ Arranjos intra e inter-organizacionais</li> </ul> </li> </ul>

**Quadro 2.1: Benefícios da internacionalização, fatores e indicadores de desempenho a eles relacionados**

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico (2008).

Chama a atenção o eixo das oportunidades de aprendizado, para as quais, como já colocado na seção especial a tanto, os esforços de geração de indicadores são

ínfimos, muito provavelmente por se conferir à inovação um papel estratégico a partir de distintos pontos de vista, resultando em seu poder de agir sobre e estar inserida em todos os critérios competitivos. Assim, vista como *desenvolvimento de soluções*, a inovação precisa ser visível para ser mensurada; isto é, o aprendizado tem que ter se materializado para poder ser considerado inovação. As oportunidades de aprendizado aqui, então, são visualizadas através de ações de criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento ocorridas nos eixos das vantagens de custo e dos benefícios de rede.

A essência estratégica da internacionalização torna o BSC um modelo adequado à tarefa de avaliação de tal processo. Uma proposta da literatura recente se encontra em Sarfati (2007). Baseado no modelo de Kaplan e Norton, o autor sugere o uso do que denomina *Balanced Scorecard Internacional* (BSCi), que “acaba sendo um módulo complementar ao tradicional BSC, onde são definidos os objetivos, métricas e ações nas dimensões da política externa corporativa: mercado, governo, sociedade e informação” (p. 127). O BSCi se apresenta em dois níveis: o nível macro, relativo à sustentação da empresa no âmbito global; e o nível micro, em que se lida com cada um dos mercados de atuação da empresa. Sarfati, no entanto, não aponta os critérios considerados mais adequados ao monitoramento de estratégias de internacionalização.

Com exceção à sugestão de Sarfati (2007), outras sugestões de aplicação do modelo BSC a estratégias internacionais corporativas não foram encontradas na literatura pesquisada, forçando a construção de um BSC próprio para este trabalho mediante a conversão dos três eixos de Verdin e Van Heck (2001) nas quatro perspectivas do BSC de Kaplan e Norton (1992, 1997, 2000), em virtude da similaridade de conteúdo identificada, de forma que o eixo dos Benefícios de Rede se transforma na perspectiva do Cliente e o eixo de Oportunidades de Aprendizado, na perspectiva de Aprendizagem e Crescimento. Já o eixo das Vantagens de Custo divide-se entre as perspectivas de Resultados Financeiros e de Processos Internos.

---

Trabalha-se, portanto, com as perspectivas tradicionais do BSC e, para que se obtenham os dados necessários à avaliação do processo, duas fontes são utilizadas: documentação da empresa para as medidas objetivas e entrevista com os dirigentes para as medidas subjetivas. Abaixo, o instrumento desenvolvido.

<b>BSC CONSTRUÍDO</b>				
<b>RESULTADOS FINANCEIROS</b>				
	1963	...	2008	Comentários/ Observações
<b>Ativos no Brasil (cfe. Balanço Patrimonial)</b>				
<b>Ativos no Exterior (cfe. BP)</b>				
<b>Faturamento total</b>				
<b>Faturamento com o exterior</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?
<b>Lucros totais</b>				
<b>Lucros obtidos com o exterior</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?
<b>Despesas + Custos totais (cfe. DRE)</b>				
<b>Despesas + Custos relacionados às atividades internacionais</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?
<b>Benefícios fiscais obtidos no Brasil</b>				
<b>Benefícios fiscais obtidos no exterior</b>				
<b>CLIENTES</b>				
	1963	...	2008	Comentários/ Observações
<b>No. fornecedores locais (nacionais)</b>				
<b>No. fornecedores estrangeiros</b>				

<b>No. alianças firmadas com instituições nacionais</b>				
<b>No. alianças firmadas com instituições estrangeiras</b>				
<b>No. clientes no Brasil</b>				
<b>No. clientes no exterior</b>				
<b>Volume de vendas dos novos produtos no Brasil</b>				
<b>Volume de vendas dos novos produtos no exterior</b>				Por Mercado? Por produto?
<b>Número de reclamações + devoluções do mercado externo</b>				Por produto/linha?
<b>No. de mercados em que passou a atuar, ou atou temporariamente, tendo sido da sua parte a iniciativa</b>				

## PROCESSOS INTERNOS

	1963	...	2008	Comentários/ Observações
<b>Produção total</b>				
<b>Produção destinada ao exterior</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?
<b>No. de subsidiárias total</b>				
<b>No. de subsidiárias no exterior</b>				
<b>Produtividade da matriz</b>				
<b>Defeitos sobre a produção total (%)</b>				
<b>No. horas trabalhadas</b>				

<b>Ativo imobilizado industrial</b>				
<b>No. pessoas envolvidas na produção</b>				

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

	1963	...	2008	Comentários/ Observações
<b>No. produtos lançados no Brasil</b>				
<b>No. produtos lançados no exterior</b>				Quantos por mercado?

**Quadro 2.2 – BSC construído para a pesquisa**

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico (2008).

<b>QUESTÕES SUBJETIVAS</b>
<b>CLIENTES</b>
1. Mudanças efetuadas na oferta – A oferta ao exterior sofreu mudanças desde o início da internacionalização? Quais foram elas e o que as impulsionou?
2. Networks – Que contatos, tanto nacionais quanto internacionais, foram estabelecidos a partir ou em virtude da internacionalização? Eles foram ampliados em número? Intensificados?
3. Market-share nacional e nos mercados externos – Qual o resultado dos últimos cinco anos?
4. Satisfação e retenção de clientes (indicadores) – A empresa realiza pesquisa de satisfação com clientes nacionais? E com clientes do exterior? Quais os resultados dos últimos cinco anos? Há ações que visem a retenção dos clientes? Quais são elas? E seus resultados?
<b>APRENDIZADO E CRESCIMENTO</b>
1. Que conhecimento, habilidades e atitudes (competências) foram criadas ou desenvolvidas com o processo de internacionalização?
2. Que soluções (inovações) foram desenvolvidas pela empresa ou em parceria com terceiros, desde o início do processo (e/ou motivadas por ele): aos processos produtivos/ tecnologia? Às ações mercadológicas? A arranjos intra e interorganizacionais?

**Quadro 2.3 – Questões subjetivas do BSC construído**

Fonte: Elaborado pela autora, com base no referencial teórico (2008).

Percebe-se que muitos dos indicadores constantes nos quadros do referencial e desta seção sofreram modificações ao ressurgirem no modelo. Isso se deve à grande dificuldade em auferir determinados itens na forma como foram colocados na literatura. Como exemplo, cita-se “sucesso dos novos produtos”, que se decompôs em quatro no quadro acima: número de produtos lançados no Brasil, número de produtos lançados no exterior, volume de vendas desses novos produtos no Brasil e volume de vendas desses novos produtos no exterior. Outros itens precisaram ser alocados no



roteiro de entrevista, como o “desenvolvimento da rede de contatos”, de modo a possibilitar sua avaliação, mediante dados subjetivos.

Durante a coleta de dados, houve a necessidade de efetuar pequenas mudanças no instrumento BSC. Na perspectiva de Resultados Financeiros, o Faturamento com o Exterior transformou-se em Receita Líquida do Exterior/Receita Líquida Total (%) e em Receitas Líquidas das Unidades no Exterior, de modo a aproveitar os mesmos indicadores utilizados pela empresa.

Na perspectiva Clientes, foram adicionados o item Número de Distribuidores do Mercado Externo – por considerar um indicador de capilaridade tão importante quanto clientes, fornecedores e alianças – e também indicadores constantes no próprio BSC atual da Artecola: Valor da Marca, Market-Share no Brasil e Market-Share no Exterior. Esses dois últimos passaram, então, das questões subjetivas para a planilha de indicadores objetivos do BSC. Como são poucos os registros sobre as primeiras fases do processo, ficou extremamente difícil o levantamento do Número de Mercados em que passou a atuar, ou atuou temporariamente, tendo sido da sua parte a iniciativa; decidiu-se pela retirada desse indicador. Os itens sobre o Volume de Vendas de Novos Produtos foram transformados em Percentual da Receita Líquida com Novos Produtos, para aproveitamento de indicadores existentes nos controles da Artecola.

Diferentemente das demais perspectivas, a de Processos Internos teve seu número de indicadores diminuído. Foram retirados os itens Número de Horas Trabalhadas, Ativo Imobilizado Industrial e Número de Pessoas envolvidas na Produção; uma vez que a produtividade já é registrada e acompanhada pela empresa, não precisando ter sido calculada com o auxílio de tais itens.

Por fim, a perspectiva de Aprendizado e Crescimento tirou proveito de dois indicadores do BSC da empresa intimamente relacionados à questão da inovação:

Ganhos com Idéias Implementadas (% sobre a receita líquida) e Quantidade de Patentes registradas no Ano. As principais inovações organizacionais e na oferta – presentes nas questões subjetivas - são apresentados na planilha por se acreditar que assim a sua visualização é melhorada.

---

BSC CONSTRUÍDO					BSC APLICADO				
RESULTADOS FINANCEIROS									
	1963	...	2008	Comentários/ Observações		1997	...	2008	Comentários/ Observações
<b>Ativos no Brasil (cfe. Balanço Patrimonial)</b>					<b>Ativos no Brasil</b>				Utilizado índice-base: no 1o ano (2001) ativo igual a 100 e após somente as variações anuais
<b>Ativos no Exterior (cfe. BP)</b>					<b>Ativos no Exterior</b>				Ativo Exterior/ Ativo Total (%)
<b>Faturamento total</b>					<b>Faturamento total</b>				Faturamento em US\$ milhões
<b>Faturamento com o exterior</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?	<b>Rec. Líquida do Exterior/ Rec. Líq. Total (%)</b>				Em REAIS
					<b>Receitas Líquidas das Unidades no Exterior</b>				Em US\$ milhões; desconsiderada a UEN EPIs
<b>Lucros totais</b>					<b>Lucros totais</b>				Divulgação não permitida
<b>Lucros obtidos com o exterior</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?	<b>Lucros obtidos com o exterior</b>				Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos totais (cfe. DRE)</b>					<b>Despesas + Custos totais (cfe. DRE)</b>				Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos relacionados às atividades internacionais</b>				Quanto com cada atividade? Quanto com cada mercado que atende?	<b>Despesas + Custos relacionados às atividades internacionais</b>				Divulgação não permitida
<b>Benefícios fiscais obtidos no Brasil</b>					<b>Benefícios fiscais obtidos no Brasil</b>				Lei do Bem (11.196/05)
<b>Benefícios fiscais obtidos no exterior</b>					<b>Benefícios fiscais obtidos no exterior</b>				A empresa nunca obteve benefícios fiscais no exterior

**CLIENTES**

	1963	...	2008	Comentários/ Observações		1997	...	2008	Comentários/ Observações
<b>No. fornecedores locais (nacionais)</b>					<b>No. fornecedores locais (nacionais)</b>				
<b>No. fornecedores estrangeiros</b>					<b>No. fornecedores estrangeiros</b>				
					<b>No. distribuidores no mercado externo</b>				Números não controlados pela empresa
<b>No. alianças firmadas com instituições <u>nacionais</u></b>					<b>No. alianças firmadas com instituições <u>nacionais</u></b>				
<b>No. alianças firmadas com instituições <u>estrangeiras</u></b>					<b>No. alianças firmadas com instituições <u>estrangeiras</u></b>				Estabelecidas no ano
<b>No. clientes no Brasil</b>					<b>No. clientes no Brasil</b>				Estimativa
<b>No. clientes no exterior</b>					<b>No. clientes no exterior</b>				Estimativa
<b>Volume de vendas dos novos produtos no Brasil</b>					<b>% da Receita líquida com novos produtos - Total</b>				Novo produto: até 3 anos de seu lançamento
<b>Volume de vendas dos novos produtos no exterior</b>				Por Mercado? Por produto?	<b>% da Receita líquida com novos produtos - Exterior</b>				
<b>Número de reclamações + devoluções do mercado externo</b>				Por produto/linha?	<b>Número de reclamações + devoluções do mercado externo</b>				



<b>Ativo imobilizado industrial</b>				
<b>No. pessoas envolvidas na produção</b>				

### APRENDIZADO E CRESCIMENTO

	1963	...	2008	Comentários/ Observações		1997	...	2008	Comentários/ Observações
<b>No. produtos lançados no Brasil</b>					<b>No. produtos lançados no Brasil</b>				
<b>No. produtos lançados no exterior</b>				Quantos por mercado?	<b>No. produtos lançados no exterior</b>				
					<b>Ganho com idéias implementadas (% sobre a receita líquida)</b>				Pega-se cada idéia e calcula-se o seu ganho financeiro, durante o período de 12 meses (se a idéia foi concluída em abril de 2008, seu ganho vai contar no indicador de 04/2008 até 03/2009)
					<b>Quantidade de patentes registradas no ano</b>				
					<b>Marcos nas Inovações Organizacionais</b>				
					<b>Principais Inovações na Oferta</b>				

**Quadro 2.4 – BSC construído X aplicado**  
 Fonte: Elaborado pela autora (2009).

### **3. O GRUPO ARTECOLA E A SUA TRAJETÓRIA INTERNACIONAL**

#### **3.1 Caracterização da empresa**

Em 2007, o Grupo Artecola apareceu um 15º lugar entre as empresas mais internacionalizadas em pesquisa do Jornal Valor em parceria com a Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (Sobeet). Subiu para a 10ª posição, em 2008, atrás apenas da JBS-Friboi, Construtora Odebrecht, Gerdau, Coteminas, Ibope, Vale Sabó, Ambev e Metalfrio. Os itens avaliados na pesquisa fizeram com que a Artecola recebesse um Índice de Internacionalização de 26,9% em 2008, ante 12,7% no ano anterior. Com 24,5% de receita no exterior sobre a receita total, 20,3% de empregados no exterior sobre o total e 35,8% de ativos no exterior sobre os ativos totais, o Grupo Artecola ocupa a 1ª colocação em seu setor de atividade, o de química e petroquímica (ARTECOLA, 2008).

Aos 61 anos, completados em 05 de maio de 2009, a Artecola está entre as 100 maiores empresas do Rio Grande do Sul e ocupa a 204ª posição na Região Sul do País, sendo a maior indústria da área de adesivos na abrangência da pesquisa, conforme o “Ranking 500 Maiores do Sul”, da Revista Amanhã (GRACIANI, 2008).

A empresa gaúcha tem sua sede em Campo Bom, cidade vizinha a Novo Hamburgo, onde foi fundada por Francisco Xavier Kunst, no Vale do Rio dos Sinos (pólo calçadista sul-riograndense) no ano de 1948, tendo estado sempre sob o comando da família Kunst. Oferecendo produtos e serviços para os segmentos calçadista, moveleiro, de papel e embalagens, automotivo, têxtil, da construção civil e

de consumo, a Artecota tem como missão “Entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atuamos, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas”, fazendo da *inovação* e da *customização* pontos fortes do Grupo, que acabam por pautar seu crescimento.

No Brasil, a Artecota possui onze unidades, sendo um centro de distribuição e outro de logística:

- No Rio Grande do Sul – Artecota Matriz e Artebord Plásticos, em Campo Bom; Artecota em Novo Hamburgo;
- No Paraná – MVC Componentes Plásticos, em São José dos Pinhais;
- Em São Paulo – Artecota (centro de distribuição) em Franca; Artecota em Diadema; Artecota e Artegor Laminados Especiais em Tatuí;
- Em Goiás – MVC Componentes Plásticos em Catalão; e
- Na Bahia – Artecota (centro logístico) em Simões Filho; e Artecota em Dias D’Ávila.

A Artegor Laminados Especiais, joint venture criada em 1999, é fruto da parceria entre a Artecota e a italiana G.O.R., na época de propriedade da belga Solvay e hoje do grupo alemão Renolit. Em 2004 foi fundada a Artebord Plásticos com a italiana Flexibord; a MVC Componentes Plásticos foi comprada pelo Grupo no segundo semestre de 2008.

No exterior, o Grupo está presente com plantas industriais na Argentina, na Colômbia, no Peru, no Chile e no México, país no qual possui duas unidades.

A empresa organiza-se internamente em cinco Unidades Estratégicas de Negócios (UENs), cada qual compondo uma diretoria que se reporta diretamente ao presidente executivo, Eduardo Kunst, do mesmo modo que o fazem a Diretoria Administrativa e Financeira, a Gerência de Planejamento e Desenvolvimento de



Negócios, a Gerência de Desenvolvimento Humano e Qualidade e a Gerência de Supply Chain.

A UEN Adesivos produz quatro tecnologias: base solvente, base aquosa, hot melt e termofilme, que formam diversas linhas de produtos, incluindo selantes e termofilmes, específicas e direcionadas a cada cliente ou segmento. A UEN Laminados lida com materiais de estruturação, como contrafortes, couraças, palmilhas, entretelas e forros para as indústrias calçadistas e têxteis, com placas termomoldáveis para automóveis e com fitas para acabamento dos bordos de móveis.

É por meio da UEN EPIs que a Arteccla fornece produtos de segurança para uso profissional e equipamentos de proteção individual para exportação. A UEN EPIs substituiu recentemente a UEN Calçados, cuja produção de materiais de estruturação passou à UEN Laminados, ficando a UEN EPIs focada em produtos destinados à segurança, extremamente técnicos e de alto valor agregado, exportados principalmente para a América do Norte, América do Sul e Europa.

A UEN MVC tem sua origem em 2008, com a aquisição do controle acionário da MVC (até então controlada pela Marcopolo), empresa líder no Brasil na produção de componentes plásticos voltada aos segmentos automotivo, ferroviário, de construção civil, de comunicação visual e de infra-estrutura. A UEN América Latina, por fim, foi criada em dezembro de 2008, no sentido de concentrar os negócios internacionais do Grupo, e engloba as cinco unidades industriais do Grupo localizadas na Argentina, Colômbia, Peru, Chile e México.

As soluções ofertadas pela Arteccla podem também ser vistas pela perspectiva dos segmentos a que atende com um portfólio de aproximadamente 2 mil itens. Para o mercado de madeira, há uma completa linha de adesivos e bordos plásticos para aplicações diversas nas indústrias moveleira, madeireira, de estofados, espumas, colchões e painéis. Os adesivos podem ser base solvente, aquosos, hot melt

ou filmes<sup>23</sup>; já os bordos<sup>24</sup>, por serem produzidos em PVC, apresentam alta resistência a riscos, durabilidade visual, facilidade de pintura, adesão e reciclagem.

O segmento de calçados conta com produtos aplicáveis na preparação, montagem de solados e saltos e dublagem em geral<sup>25</sup>. Contrafortes<sup>26</sup>, couraças<sup>27</sup>, palmilhas, componentes de reforço constituem materiais de estruturação. Além desses, a Artecola dispõe de linhas de adesivos (aquosos, hot melt e termofilmes), destinados a aplicações especiais, tais como dublagens e fixação de peças. Ainda para a indústria calçadista é ofertado o Plastwood<sup>28</sup>, produto reciclável e ecológico, utilizado em substituição às cepas de madeira em calçados femininos.

A aplicação dos produtos destinados ao segmento de papel e embalagem é a mais ampla. A Artecola atende desde fabricantes a usuários de embalagens, e todos os produtos que produz ao segmento possuem as mesmas especificações de qualidade e desempenho demandadas pelos players de nível mundial. Os adesivos apresentam alta performance em rotulagem em materiais como PVC, PET, PP, PE, metal e vidro.

---

<sup>23</sup> São quatro as tecnologias em adesivos, citadas no texto em ordem de sua evolução. Os primeiros adesivos produzidos possuem base solvente e são 15% sólidos. A base aquosa veio mais tarde, e os adesivos passaram a ser 50% sólidos. Os adesivos hot melt são popularmente conhecidos como “cola quente”, 100% sólidos e precisam ser aplicados com o auxílio de máquinas especiais. Os (termo)filmes têm a capacidade de amolecer quando expostos a determinada temperatura, possibilitando a modelagem de sua forma e superfície, gerando efeitos permanentes com o resfriamento da peça que está sendo fabricada.

<sup>24</sup> Fitas de acabamento que a indústria moveleira emprega nas bordas dos móveis, em especial, nos tampos; essas fitas têm desenhos que imitam veios de madeira e marmorizados, podendo ser empregadas para outras finalidades ao apresentar uma decoração fantasia.

<sup>25</sup> Etapa de acabamento da fabricação de calçados caracterizada pela aplicação de uma lâmina (papel, tecido etc) sobre o couro semi-acabado ou raspa.

<sup>26</sup> Elementos estruturais do calçado, aplicados como forro na região do calcanhar.

<sup>27</sup> Elementos estruturais do calçado, aplicados na região do bico.

<sup>28</sup> Produto ecológico fabricado com polipropileno e farinha de madeira.

O segmento automotivo é abastecido pela Arteccla através da tecnologia de chapas extrusadas<sup>29</sup>, de adesivos e chapas para isolamento térmico-acústico. A aquisição da MVC permitiu a oferta de componentes plásticos ao segmento. O mercado de construção civil conta com adesivos para colagens de pisos e isolamentos, com resinas (bases de tintas) e com o Plastwood, especial para áreas externas. A partir de 2007, a Arteccla passou a vender selantes<sup>30</sup> e adesivos para o mercado de consumo e para as grandes empresas do segmento ao adquirir a Artiquim no Chile.

Os produtos destinados ao segmento têxtil abarcam entretelas, forros, reforços, telas de tecido e de não-tecido adesivos para laminados e dublagens. Os termofilmes, os adesivos PVAc<sup>31</sup> e do tipo hot melt servem para a dublagem e fixação de tecidos, espumas e EVA<sup>32</sup>. Os filmes vedam umidade e apresentam as faces próprias para colagens de difícil adesão. O segmento consumidor é também chamado de “Faça você mesmo”, ao qual vende adesivos para reenvase, para porcelana fria, aplicadores de adesivo manuais, pistolas e bastões de hot melt.

As soluções disponibilizadas pela Arteccla aos seus clientes não se restringem a bens; elas incluem uma série de serviços:

- ✓ Sala do Cliente, considerada um momento no qual relações, parcerias e perspectivas entre a empresa e seus clientes são aprofundadas e produtos e processos acabam sendo revistos; por essa razão a Sala do Cliente é considerada o aprimoramento da visão técnica da relação;
- ✓ O Núcleo de Testes conta com um conjunto de equipamentos exclusivos voltados a prova, análise e avaliação da eficiência técnica dos produtos;

---

29 Perfis/ moldes obtidos por meio de processo em que a peça (chapa) é forçada contra a matriz conformadora.

<sup>30</sup> Materiais de consistência viscosa, utilizado para encerrar pequenas aberturas de modo a evitar a passagem de ar, gás, ruído, pó, fogo etc.

<sup>31</sup> Adesivos em solução aquosa que não contêm solventes e que apresenta baixa resistência inicial de colagem e secagem lenta.

<sup>32</sup> Borracha não-tóxica, fruto da mistura altamente tecnológica entre Etil, Vinil e Acetato.

- ✓ A Universidade Artecola repassa as informações técnicas sobre cada uma das soluções ofertadas aos clientes por meio de módulos de treinamento relativos à sua necessidade específica. O conhecimento adquirido pela Artecola é transmitido através de casos reais do Grupo;
- ✓ O Programa de Implantação de Medidas (de amplitude global) visa à geração de ganhos aos clientes mediante a aplicação de metodologia exclusiva da Artecola, com a qual avalia processos dos clientes, propõe melhorias, padroniza suas rotinas, implanta medidas de desempenho e os acompanha;
- ✓ A Consultoria Técnica - o primeiro serviço ofertado pela Artecola (desde os anos 60) – realiza testes, visitas preventivas e corretivas, pesquisas de produtos e processos. Pode-se dizer que é o core de toda a gama de serviços do Grupo;
- ✓ O Atendimento Técnico Artecola ao Cliente (A.T.A.C.) constitui uma linha direta gratuita pela qual os clientes podem contatar a Consultoria Técnica;
- ✓ A estrutura organizacional do Grupo é apresentada no programa de visitação Por Dentro da Artecola, tido como uma oportunidade de rela oes negociais serem aprofundadas;
- ✓ A Central de Relacionamento com Cliente (C.R.C.) fornece as informaçoes comerciais, tais como posi ao de produçao, de entrega, faturamento, crédito, entre outras;
- ✓ Acesso Via Internet: os clientes podem consultar as informaçoes do C.R.C. e preços, analisar alternativas disponíveis e efetuar novos pedidos por meio do serviço P@rtner;
- ✓ A Adesão   Qualidade permite que no encontro entre Artecola e cliente se troquem experiências no tocante a programas de qualidade; e por fim,
- ✓ O software de conversa o gratuito via Internet (Skype), o Save Line torna acessível aos clientes um canal de voz aberto, através do qual podem solucionar d vidas, tecer críticas e sugestões.

A amplitude dos segmentos atendidos e das soluções a eles disponíveis confere um porte à Artecôla que pouco lembra os seus primórdios, quando Francisco Xavier Kunst, descendente de imigrantes alemães, abre seu próprio negócio em um pequeno sítio no interior da cidade de Novo Hamburgo. O ano era 1948, e o Brasil vivia um processo de substituição de importações que resultou no desenvolvimento do Vale do Rio dos Sinos, com a formação de um complexo produtivo calçadista integrado, cuja mecanização se intensificava cada vez mais.

O empreendimento se chamava Fábrica de Tintas e Colas Ltda. e fornecia insumos para a indústria calçadista da região. O conhecimento de Francisco Kunst que possibilitou a instalação de seu negócio foi obtido inicialmente quando, aos 21 anos de idade, foi trabalhar na fábrica de calçados Mentz, Roeben e Koch, onde se tornou o encarregado da seção de colas e tintas. O reconhecimento no meio veio através de pesquisas realizadas no intuito de melhorar os primeiros calçados blaqueados<sup>33</sup>, cujas solas eram coladas, perdendo a adesão com o tempo. Francisco foi contratado pela então mais importante fábrica do ramo, a Pedro Adams Filho & Cia Ltda., e prosseguiu com o desenvolvimento de processos de produção de colas e tintas para calçados. Com seu chefe, Albano Adams, e outros três sócios, fundaram a Fábrica de Tintas e Colas Ltda., o primeiro empreendimento desse tipo na região e onde passou a morar com seus cinco filhos: Livino, Renato, Sebaldo, Serena e Marlene, que começavam a ajudar nas atividades na empresa à medida que cresciam.

Em 1950, a Fábrica de Tintas e Colas entrou em uma crise com a concordata da Pedro Adams, então sua sócia e principal cliente. Foram duas as grandes conseqüências do episódio para Francisco Kunst: as máquinas da falida Adams passaram a ser de sua propriedade, enquanto o imóvel em que a Fábrica estava instalada ficou com os Adams, obrigando a empresa a se mudar em 1951. O prédio se localizava na avenida que ligava Novo Hamburgo ao Vale do Paranhana e à Serra, junto aos trilhos da única linha férrea construída até o momento com fins

---

<sup>33</sup> Calçados costurados à mão.

exclusivamente econômicos, o que foi fundamental para a Fábrica se tornar conhecida. Os problemas de capital de giro foram solucionados com a inclusão de um novo sócio, que deixou a sociedade em 1959, mas que possibilitou a Francisco maior visitação a clientes e entendimento de suas necessidades, resultando na intensificação do desenvolvimento de produtos.

Já sob a denominação F. Xavier Kunst & Cia, a empresa presenciou a transformação do Vale do Rio dos Sinos em região exportadora de calçados e de artefatos de couro e, com ela, um choque de modernização do setor na década de 60. E, mesmo o período sendo marcado pelo alto número de pedidos, os empresários da região passam a voltar esforços à conquista de clientes no exterior, culminando na primeira Feira Nacional do Calçado (Fenac) em 1963. Os pedidos, principalmente norte-americanos, ultrapassavam a capacidade de produção. No mesmo ano, com a diretoria administrativa sob o comando de Renato Kunst, a empresa cria a Calçados Andarsa, em um estratégico movimento de expansão. A Andarsa serviria para que se aplicassem as novidades da indústria química, além de existir a possibilidade de captação de incentivos governamentais através de programas de estímulo às exportações de calçados. Após a década de 90, a Andarsa passou a constituir a Unidade Estratégica de Negócio (UEN) Calçados do Grupo Arteccla.

A década de 60 foi também de transformações substanciais no principal produto do catálogo da F. Xavier Kunst: a cola. Até aquele momento, a preparação da cola se dava a partir da dissolução da borracha natural em meio solvente. Ao lançar uma linha de colas sintéticas, a Régia 30, em 1965, a empresa altera todo o seu processo produtivo (a cola sintética é um adesivo de policloropreno, isto é, a primeira borracha sintética para escala industrial) e conquista posição de vanguarda no setor de adesivos para calçados na Região Sul do Brasil.

Nessa época a empresa já utilizava como uma de suas marcas o nome Arteccla, palavra que veio do significado de “kunst” em alemão: arte, sintético,

artificial. A resistência dos clientes em fazer uso da novidade tornou-se uma barreira que Francisco e Renato superaram por meio do oferecimento de consultorias técnicas, estratégia baseada no treinamento de sapateiros para atuarem como vendedores que gerou um dos principais diferenciais da empresa, o contato direto e personalizado com o cliente e conseqüente confiança. A Régia 30 acabou dominando o mercado.

Os anos 70 vieram com o crescimento do setor, que sofreu um processo de reestruturação com vistas à sua qualificação e ao ingresso na disputa por mercados, tanto regionais brasileiros quanto europeus. Com o objetivo de identificar oportunidades de exportação, uma missão de calçadistas do Vale do Rio dos Sinos foi à Europa (França, Itália e Alemanha) em 1972. A F. Xavier Kunst enviou Renato, estimulada pelo conhecimento que poderia adquirir a respeito dos padrões de produção e de exigência internacional e que faria a empresa a eles se adequar. Nas palavras de Renato Kunst,

Viajar à Europa era uma espécie de tabu. O custo era muito alto. Tomei a decisão de ir em razão da pressão positiva que recebi [...]

Foi um choque cultural e tecnológico. Estávamos defasados tecnologicamente. A nossa realidade era preocupante. A grande incógnita passou a ser: 'Quando voltarmos, ou fechamos nossas fábricas ou vamos ter que mudar radicalmente' [...]

A minha primeira ação, no retorno, foi buscar um maior conhecimento por meio da graduação universitária e capacitar a equipe técnica, buscando auxílio de engenheiros químicos para orientar o trabalho dos químicos práticos [...] (MENONI, 2008, p. 35-37).

O investimento na contratação de um consultor internacional em adesivos e os posteriores esforços no estabelecimento de parcerias tecnológicas internacionais deram início ao processo de internacionalização da empresa. Sua atualização na produção de adesivos foi alcançada, diferente do que ocorreu na de laminados, setor em que passaria a atuar oficialmente em 1973, aumentando o número de soluções à indústria calçadista. A década de 70 ainda testemunhou o começo da transmissão do

comando da empresa para Renato (concluída em 1998) e um incêndio que destruiu a área de produção, com exceção de uma nova máquina que não havia sido instalada no local e de outros poucos equipamentos. O sinistro de 1978 acabou incitando a capacitação e profissionalização da estrutura interna da empresa, percebida por Renato em sua viagem à Europa como crucial ao aproveitamento das parcerias necessárias.

No ano seguinte ao incêndio, Renato retornou à Europa e visitou os Estados Unidos em busca das mais atualizadas informações sobre tecnologia e segurança nas principais indústrias de adesivos de cada país e nos fornecedores internacionais da empresa para que pudesse utilizá-las no projeto da nova fábrica, em Campo Bom. Em julho de 1979, criou-se o grupo Artecola Indústrias Químicas Ltda. A capacidade produtiva de adesivos dobrou, a fabricação de laminados permaneceu em Novo Hamburgo, com a F. Xavier Kunst Ltda até meados da década de 90.

A partir daí, a empresa teve seus mercados ampliados, a segmentação de produtos definida e sua atuação desenvolvida para além do setor calçadista; sua condição regional passou a nacional, com a implantação de unidades fabris e distribuidores em outros estados brasileiros. Em 1981, funda filial em Franca, São Paulo, um dos principais centros da indústria de calçados do País. Nove anos mais tarde, é criada a Artecola Nordeste S/A, em Campina Grande (Paraíba), com o objetivo de aproximar o Grupo do pólo calçadista que ali nascia. A Artecola foi a primeira empresa do segmento de adesivos e insumos ao setor a se estabelecer na Região Nordeste. As UENs ganharam autonomia comercial e mercadológica para cada um dos segmentos e, em 1991, a empresa adotou o slogan “Soluções Inovadoras”, em virtude da responsabilidade que a Artecola se impõe em realizar a leitura do mercado e entregar inovações que por vezes sequer foram percebidas e solicitadas pelos clientes. Com a aquisição, em 1995, da Sateco, de Tatuí (São Paulo), implanta uma nova filial, produtora de contrafortes, couraças e adesivos aquosos.



O ano de 1997 é um marco na história do Grupo: a Artecola define seu primeiro planejamento estratégico. O seu crescimento teria como diretrizes as respostas ao questionamento “Como competir em um mundo com ambiente globalizado, com competidores ‘gigantes’ (escala), tecnologicamente avançados (P&D) e com estrutura por todo mundo (presença global)?” (ARTECOLA, 2008, p. 5). O modelo estratégico de crescimento passaria a ser pautado, então, pela performance regional (América Latina) do Grupo, que, conectado a parceiros internacionais, criaria uma rede global. Quatro diretrizes foram estabelecidas: crescimento da empresa por meio dos setores em que atua; através de novos negócios e aquisições; de soluções inovadoras e, por fim, crescimento e obtenção de posicionamento de referência na América Latina via internacionalização, cujo resultado imediato foi a implantação de um centro de distribuição em Buenos Aires, na Argentina. A empresa conquista, nesse ano, a certificação ISO 9001.

Dois anos depois, em 1999, foi instalada em Tatuí (SP) a Artegor, com foco em laminados especiais. No ano seguinte, foram criadas a filial da Artecola em Dias D’Ávila (BA), a Artecola Rhenoflex em Leon (principal centro calçadista), no México, e a Artecola Chile, em Santiago. Já em 2003, implantou-se uma nova unidade fabril em Candelária (RS), dedicada à área de cabedais de calçados de segurança para exportação, e um centro de distribuição e vendas em Lima, no Peru. Em maio de 2004, mais uma unidade produtiva em Campo Bom era aberta, a Artebord. Passado um mês, a Artecola comprava a PIN Colômbia. Nesse mesmo momento, era criado o projeto Gestão da Inovação - ativo até hoje - em que um comitê específico tem a função de interpretar sinais do mercado e de captar as idéias dos colaboradores.

Em 2006, a Artecola adquiriu a Addax, de São Paulo, fabricante de adesivos, expandindo, assim, sua atuação na Região Sudeste do País. O ano de 2007 contou com a aquisição da Artiquim, no Chile, da Pegamentos Sintéticos, no Peru, da Asequim, na Argentina, e da Surna S/A, com sede no México. O Conselho de Administração do Grupo foi criado em agosto de 2007, na preocupação de prover a

empresa com a opinião de executivos externos de grandes grupos experientes em processos de internacionalização.

O controle da MVC Componentes Plásticos foi obtido em 2008, permitindo a continuidade dos planos de crescimento no segmento automotivo; nesse mesmo ano, o Grupo compra a divisão de adesivos da Probst, uma das maiores fabricantes de capital mexicano do setor.

Nenhum membro da família Kunst integra a empresa sem que seja devidamente profissionalizado, os critérios são rígidos para tanto. A “passagem de bastão” é lenta e gradual, nesse processo, deve se sobressair a preservação da experiência empresarial. O Grupo Artecola se encontra hoje, em 2009, sob comando de três dos quatro filhos de Renato Kunst (que permanece como Presidente do Conselho de Administração): Eduardo, o Presidente Executivo; Evandro, Diretor da UEN Laminados e UEN Adesivos; e Lisiane, Diretora da UEN América Latina. Todos atuam, ainda, na administração da Fundação Francisco Xavier Kunst, braço social da empresa fundado em 1984 e recentemente transformado em uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) para permitir parcerias com órgãos públicos federais.

Desde que o planejamento estratégico de 1997 reafirmou a definição de 20 anos atrás do foco principal a inovação, ela vem sendo utilizada como identidade da empresa e, junto à responsabilidade social, direcionam as ações do Grupo. Em junho de 2004, a empresa criou o projeto Gestão pela Inovação, envolvendo todos os funcionários e a adoção de sistemática de avaliação e acompanhamento de novas idéias. A inovação é vista como ferramenta essencial para que o Grupo se consolide no Brasil e também para que ele dispute mercados no exterior. A concentração dos esforços tem sido no desenvolvimento de produtos e processos ecoeficientes, com a descoberta de novas tecnologias menos impactantes ao meio ambiente. O Grupo mantém há cinco anos um acordo de cooperação com a Universidade Federal de

Minas Gerais (UFMG) para o desenvolvimento de produtos utilizando a nanotecnologia, com a qual já foram lançados adesivos e primers<sup>34</sup>.

Na Intenção Estratégica do Grupo para 2010, o compromisso de “ser referência latino-americana em soluções inovadoras nos segmentos de atuação, ultrapassando os US\$ 300 milhões de receita líquida com rentabilidade superior”. De modo a melhor avaliar o desempenho rumo a esse objetivo, trabalha-se com um BSC – sistemática implementada em 2002 - com as quatro perspectivas tradicionais, acompanhadas por meio de uma série de indicadores.

PERSPECTIVA	DIMENSÕES	OBJETIVOS
<b>Aprendizagem e Crescimento</b>	Desenvolvimento de lideranças e competências	Qualificar equipe
		Desenvolver e reter os talentos
	Ambiente para a mudança	Incrementar e difundir conhecimento
		Ser referência em gestão de pessoas
		Promover ambiente para mudança
		Manter os colaboradores comprometidos e satisfeitos
<b>Processos</b>	Crescimento através de soluções inovadoras	Incrementar a capacidade inovativa
		Desenvolver a liderança tecnológica
	Excelência operacional	Otimizar a capacidade produtiva
		Otimizar a estrutura de custos e despesas operacionais
	Fornecedores	Desenvolver e qualificar fornecedores
<b>Clientes</b>	Marca	Valorizar a marca
	Crescimento através de negócios atuais	Fidelizar clientes atuais
		Incrementar a carteira de clientes
	Crescimento de novos negócios	Desenvolver novos negócios
	Internacionalização	Internacionalizar a gestão
Crescer as vendas no exterior		
	Sociedade	Sistematizar atuação responsável
<b>Financeira</b>	Performance financeira	Utilizar melhor o capital empregado
		Aumentar receita líquida
		Aumentar rentabilidade
		Gerar valor econômico
		Achar estrutura ótima de capital

**Quadro 3.1 – BSC Corporativo do Grupo Arteccla**

Fonte: Arteccla (2008).

<sup>34</sup> Produtos químicos utilizados para melhorar a adesão e a sua durabilidade, servindo de elo entre o substrato e o adesivo.

A internacionalização da empresa constitui, como se vê, uma dimensão estratégica com objetivos essenciais ao cumprimento da intenção estabelecida.

### **3.2 A trajetória internacional do Grupo Artecola**

Os primórdios do processo de internacionalização da Artecola remontam à criação da Calçados Andarsa pela então F. Xavier Kunst em 1963, frente à possibilidade de captação de incentivos governamentais através de programas de estímulo às exportações de calçados. Apesar de nunca haver recebido qualquer incentivo, chegou a exportar calçados femininos para Alemanha e Estados Unidos.

Apesar disso, a empresa considera o marco inicial do processo o ano de 1972, com a viagem de Renato Kunst à Europa, motivada não somente pela identificação de oportunidades de exportação, de compras de matérias-primas e de possível contratação de consultoria para a área técnica, mas principalmente pela chance de averiguar o nível tecnológico empregado na produção dos centros mais avançados da época. O conhecimento dos seus padrões de exigência permitiria à F. Xavier Kunst adequar-se aos requisitos internacionais em meio ao crescimento das demandas interna e externa ao setor, que passava por uma reestruturação naquele período. A ida de Renato foi bastante incentivada por toda a direção da empresa, visando à manutenção da sua posição competitiva, na vanguarda da produção de adesivos para calçados. A família Kunst mobilizava, assim, a empresa em direção à sua internacionalização.

A viagem de 1972 mostrou-se primordial à decisão pela contratação de consultor internacional em adesivos, de imediato ao retorno ao Brasil, e à percepção de que parcerias de transferência tecnológica se faziam necessárias, assim como a capacitação da estrutura interna para tanto, impulsionada pelo incêndio de 78. O próprio projeto da fábrica de Campo Bom foi elaborado com base em informações

obtidas em 1979 junto aos principais fornecedores internacionais (como Bayer e Dupont) e indústrias de adesivos da Alemanha, França e Itália.

A opção pelo modelo estratégico de crescimento via parcerias internacionais postou o desafio à Arteccla de como garantir a penetração no mercado brasileiro de produtos desenvolvidos nos mais altos padrões internacionais. A solução foi dada pelas anteriormente instituídas consultorias técnicas.

O primeiro acordo de transferência de tecnologia firmado foi com a alemã Rhenoflex, em 1983, restringiu o mercado de atuação comercial da Arteccla ao Brasil e América Latina e exerceu importante papel na formatação do modelo de P&D ainda hoje utilizado pela Arteccla. A iniciativa foi da Arteccla, que procurou a Rhenoflex e lhe propôs a parceria, motivada pela “necessidade de um rápido desenvolvimento de novas tecnologias por parte da Arteccla [e pelo] pouco conhecimento sobre o Brasil e América Latina por parte da Rhenoflex e empresas européias” (MACHADO e RAMALHO, 2003, p. 8). A área abrangida pelo acordo era a de laminados (contrafortes e couraças) para calçados, na qual a Arteccla atingiu a liderança absoluta um pouco depois. Em 1985, deu-se início à produção com a tecnologia da alemã; nos dois anos anteriores, os produtos da Rhenoflex eram importados pelo Brasil. A produção de contrafortes se inovou com o lançamento do RX3100, produto fruto dessa parceria e que consistia em produto novo e moderno em razão de sua composição e da forma com que podia ser aplicado. A associação com a Rhenoflex ainda levou a uma atuação discreta do Grupo em outros países, com transações esporádicas e indiretas, centradas em representantes e distribuidores.

O sucesso dessa aliança é atribuído pela Arteccla à rápida conquista de confiança entre as partes, especialmente devida à sua forte identificação cultural, com origem germânica, aos seus estilos gerenciais similares e à postura séria e compromissada nas relações com funcionários, clientes e fornecedores (MACHADO e RAMALHO, 2003). Dois dos filhos de Renato Kunst – o Eduardo e o Evandro – realizaram estágio de dois meses na sede da Rhenoflex na Alemanha em 1986 e em 1994, respectivamente. Em 1986, a Arteccla estabeleceu a segunda parceria

internacional de transferência de tecnologia com a também alemã Jowat para o desenvolvimento de adesivos.

Essas primeiras parcerias internacionais trouxeram à Artecola um grande desafio: o de garantir a penetração de produtos que atendiam aos padrões de qualidade internacionais no mercado brasileiro. Foi necessária – e decisiva - a intensificação das consultorias técnicas, já em uso pela empresa.

A expansão física internacional teve início no ano marco na história da empresa, 1997, quando um centro de distribuição, contando com um depósito e dois funcionários enviados do Brasil, é instalado em Buenos Aires, na Argentina. A decisão de fincar bandeira no exterior originou-se na crença de que o Grupo deveria investir na América Latina e em parcerias no resto do mundo para que se tornasse possível alcançar ganhos de escala em matéria-prima e o desenvolvimento da produção e, desse modo, concorrer com os demais fabricantes do setor. O foco da internacionalização seria a América Latina em função da dificuldade apresentada pelas multinacionais européias e americanas em atuar em um ambiente instável e imprevisível como o da região; a Artecola decidiu apostar nessa sua habilidade. Até 1997, a empresa não trabalhava a sua marca no mercado externo, oferecendo a ele os mesmos itens comercializados no Brasil, e não se tinha contato direto com o cliente nem estoque local. As exportações permaneciam esporádicas; a percepção da marca Artecola era baixa no exterior.

A Intenção Estratégica com a qual a Artecola se comprometeu nesse seu planejamento era a de obter US\$ 500 milhões de faturamento e ser reconhecido como referência latino-americana em soluções inovadoras de insumos químicos industriais, um desafio para os dez anos seguintes. Ser referência passava pela mudança de imagem corporativa, que deveria ser percebida pelos integrantes da indústria da região. A expansão física em direção a potenciais mercados consumidores e a componentes da cadeia produtiva favoreceria o Grupo nesse sentido.

A sociedade entre a Artecola e a italiana G.O.R. Applicazioni Speciali formou em 1999 a Artegor, em Tatuí (SP), empresa focada na produção de laminados

especiais: chapas plásticas estruturadas e laminadas, termomoldáveis, com adição de fibras naturais, denominadas Wood-Stock. Esse produto é destinado ao mercado automobilístico, para fabricação de revestimento interno de automóveis, e também para os mercados de construção civil, calçadista e moveleiro, por permitir fácil montagem, termocompressão, injeção ou extrusão. O Wood-Stock já existia na Europa, na própria G.O.R., que trouxe a tecnologia de fabricação à Arteccla. A Artegor foi constituída para ser a única empresa brasileira com produção e venda desse produto.

Dessa tecnologia, foco inicial da Artegor, originaram-se os novos produtos – logo na seqüência do estabelecimento da empresa - Eco-Flex (combinado de resíduos de madeira, resinas e plástico que forma partes flexíveis, como tapetes) e Eco-Fibra (laminado que associa cargas de fibras vegetais ao polímero, permitindo a reutilização do que seria resíduo – no caso, a fibra – em novo material com grande resistência a impactos). Outro material desenvolvido pela Artegor é o Plastwood, obtido a partir de resíduos de madeira e resinas com o mesmo visual do natural. Assim, obedecendo aos princípios da Produção Mais Limpa, a Artegor passou a ter como objetivo o desenvolvimento de produtos ecoeficientes, que proporcionem ganhos ambientais e rentabilidade à empresa e seus clientes. O investimento em ecoeficiência proporcionou à Arteccla uma rápida conquista de mercado, atingindo a grande maioria das montadoras fixadas no País.

O ano de 2000 foi marcado pela entrada do Grupo nos mercados mexicano e chileno. O investimento em Leon, no México, ocorreu no primeiro semestre, em parceria com a Rhenoflex e resultou na Arteccla Rhenoflex México SA de CV, inicialmente um centro de distribuição dos produtos do segmento calçadista fabricados pelos parceiros no Brasil. Tratou-se de uma iniciativa de ambas as empresas – Arteccla e Rhenoflex - com foco exclusivo no México. A unidade chilena, em Santiago, também um centro de distribuição, começou atuando em todos os negócios da Arteccla, tendo atingido somente o mercado local.

Esses dois centros de distribuição apresentavam o mesmo formato do localizado na Argentina: um depósito, gerido por poucos funcionários. E, como a

Artecola, à época, já havia decidido atuar nos mercados mexicano e chileno mais tarde, a efetuação de tais investimentos tinha o propósito de estudar ambos os mercados, além de manter e controlar os estoques locais. Ao contar com centros de distribuição próprios, a logística ganhou mais eficiência e conferiu credibilidade aos compromissos de entrega. A presença direta permitiu proximidade com os compradores e o conhecimento de suas demandas. Uma consequência direta foi a conquista de clientes globais como Nike, Nestlé e Procter&Gamble. No entanto, o Grupo continuava sendo pouco percebido no exterior, situação que começou a se modificar com os seus passos seguintes.

Dois aquisições e duas parcerias foram efetuadas em 2002, ano em que a Jowat rompeu contrato com a Artecola, levando ao fim uma parceria de seis anos. O Grupo comprou, em abril desse ano, duas plantas (uma em Buenos Aires, outra em San Luiz) dos mesmos acionistas, as argentinas Madepa e Madequin, no intuito de se expandir na indústria de adesivos para papel e madeira. Antes disso, a Artecola havia percorrido a Argentina em busca de empresas à venda (concorrentes diretos argentinos); os donos da Madepa não estavam interessados em vendê-la. Sua decisão foi revertida com o suicídio do seu diretor administrativo-financeiro, quando o sócio especializado na área produtiva reconheceu sua incapacidade de gerenciar a empresa sozinho. Com a fusão das empresas, a Artecola desativou seu CD de Buenos Aires e passou a transacionar com o Uruguai e o Paraguai, países para os quais as adquiridas costumavam exportar.

A primeira parceria de 2002 foi com a TUE, da Argentina, fabricante de cera para revestimento e conservação de frutas pós-colheita, tipo exportação, e visava à transferência tecnológica. Foi com a francesa Prothecnic a segunda parceria estabelecida nesse ano. A empresa, especialista em adesivos em forma de filme, ficaria de repassar a tecnologia que empregava à Artecola, que, em troca, se tornaria representante exclusiva da francesa e lhe pagaria royalties. A iniciativa do acordo foi do Grupo Artecola, quem, dois anos mais tarde, em 2004, apresentaria ao Brasil uma grande inovação, desenvolvida por ambas as parceiras: termofilmes que permitiam a aplicação uniforme de quantidades mínimas sem desperdícios, através de processos



mecanizados de prensagem e aquecimento, sendo inteiramente recicláveis e sem solventes.

O ano de 2002 contou, também, com a transformação da Artecota Rhenoflex do México em uma unidade industrial, produzindo Rhenoprint®, linha de cabedais, couraças e contrafortes. A idéia, que partiu da Artecota, visava a aumentar a participação no mercado local, atingindo especialmente as cidades interioranas do país.

O movimento de aquisição de plantas estrangeiras impactou a imagem do Grupo no exterior de forma imediata, acreditam seus gestores. O fato de produzir localmente modificou a percepção do mercado quanto à Artecota: ela agora passava a fazer parte da vida de cada país, em um envolvimento bem mais estreito do que a simples proximidade.

No ano seguinte, 2003, o Grupo Artecota firmou sua quinta parceria internacional, dessa vez com a suíça Forbo, empresa presente em mais de 29 países e uma das 10 maiores do segmento de adesivos em nível mundial. Os dirigentes da Artecota afirmam que, com essa parceria, a empresa se tornou a principal e mais completa fábrica de adesivos da América Latina. O acordo vence em 2009, podendo ser prorrogado até 2014, e prevê, além do intercâmbio tecnológico, a sinergia em ações mercadológicas e lançamentos de produtos em conjunto. A criação de reserva de mercado para ambas as empresas é o principal item do acordo, que impede a participação direta da Artecota na Europa, ficando lá a eventual comercialização de seus produtos intermediada obrigatoriamente pela Forbo. A mesma norma serve à suíça com relação ao mercado sul-americano. Foi a Artecota que procurou a Forbo e propôs a parceria com o rompimento do contrato pela Jowat. A Forbo foi a substituta da Jowat encontrada pela Artecota.

Ainda em 2003, um centro de distribuição e vendas foi inaugurado em Lima, no Peru, no mesmo formato utilizado nos mercados argentino, mexicano e chileno. A decisão da Artecota em investir no Peru foi motivada pelo fato de ele constituir um dos mercados que mais cresciam – e crescem – na América Latina.

Reconhecida pela indústria moveleira internacional, a italiana Flexibord é uma das maiores no segmento de fabricantes de bordos plásticos. É dela que a Artecola se tornou parceira em 2004, fundando em joint venture a Artebord Plásticos, em Campo Bom (RS), com foco em tecnologia, equipamentos e treinamento e em cuja produção se destaca a customização de dimensões, cores e estampas às demandas dos clientes, a flexibilidade para formulações mediante uso de resina e a utilização de bobinas largas, o que garante padronização, custos mais baixos e maior produtividade. A Artebord conseguiu atingir vários países latino-americanos via exportações.

Um mês após a inauguração da Artebord, ou seja, em junho de 2004, a Artecola adquiriu o controle da colombiana PIN, do setor de adesivos. A decisão pela PIN se deu pela privilegiada localização geográfica do país e pelo seu potencial de crescimento econômico, adicionados do fato de a empresa apresentar excelentes mercado e produto. A negociação da aquisição foi a segunda experiência do tipo da atual Diretora da UEN América Latina, Lisiane Kunst Bohnen (a primeira havia sido na fase pós-aquisição da Madepa, quando organizou as áreas administrativa e de recursos humanos). O aprendizado de Lisiane nesse quesito foi bem maior do que o esperado, pois o relatório da due dilligence realizada surpreendeu a Artecola ao não indicar a compra da PIN, a menos que se retirasse o risco do negócio e efetuando a aquisição de somente alguns ativos e passivos da colombiana. A negociação acabou sendo bem mais demorada e complexa do que o previsto, ficando a nova empresa batizada de Artecola PIN Colombia S/A e focada inicialmente na produção de adesivos para a indústria calçadista. Teve seu escopo ampliado para praticamente todos os setores de atuação do Grupo; um ano depois, em 2005, ganha uma nova planta, com instalações duplicadas. A Artecola PIN Colombia já exportava para Venezuela, Peru, Costa Rica, Jamaica e México quando adquirida.

A flexibilidade do Grupo de enfrentar barreiras e flutuações do mercado, um dos objetivos dos investimentos em internacionalização, pôde ser comprovada em 2004, quando a Artecola foi aceita na Expocaipic, feira argentina do setor calçadista fachada a concorrentes estrangeiros.

Em novembro de 2005, o planejamento estratégico corporativo foi reavaliado. Uma nova Intenção Estratégica foi definida, desta vez para o ano de 2010. O Grupo permanecia com o compromisso de se tornar referência latino-americana em soluções inovadoras nos segmentos de atuação, mas modificava sua dimensão financeira: o objetivo agora era o de ultrapassar US\$ 300 milhões de receita líquida com rentabilidade superior. O crescimento deveria vir dos negócios da época, de novos negócios, da internacionalização desses negócios e sempre através de soluções inovadoras.

As principais razões para intensificar a internacionalização foram identificadas. A presença ampliada, com vistas à posição de segundo maior player da América Latina, asseguraria ao Grupo uma vantagem competitiva, possibilitando o atendimento a clientes globais (como Nike, Nestlé, International Paper etc) e conferindo à empresa maior poder de barganha em aquisições de matérias-primas. Adicionalmente, internacionalizar-se traria à Artecola maior possibilidade de crescimento – e conseqüentemente de alcançar sua intenção de ser referência latino-americana – diluição de riscos (flexibilidade para enfrentar as flutuações do mercado), além de facilitar negociações com novos parceiros internacionais.

A expansão do Grupo teve, então, que ser mais bem estruturada. De imediato, a Artecola ampliou o seu sistema de gestão de modo a abraçar todas as novas operações e investiu na capacitação de colaboradores com foco na sua adaptação às culturas latino-americanas e ao trabalho em equipes multiculturais. As políticas internas e mesmo muitos procedimentos foram revisados face à nova condição de empresa brasileira multinacional, mediante a qual deveria intensificar os esforços no desenvolvimento de produtos e serviços sob medida aos diferentes mercados. As questões do aumento do valor agregado dos produtos e da valorização da marca com respeito à sua identidade empresarial tornaram-se constantes na pauta do Grupo. Ratificou-se o caminho do crescimento via aquisições no exterior; partiu-se em busca de possíveis subsidiárias em mercados com grande potencial de crescimento do consumo e próximos de componentes da cadeia produtiva. O fortalecimento da

imagem do Grupo aos diversos públicos da América Latina viria também com a compra de empresas detentoras de uma boa base de clientes.

O processo de internacionalização da Arteccla dá um salto em 2007, com nada menos que quatro aquisições: da Artiquim, no Chile; da Pegamentos Sinteticos, no Peru; da Asequim, na Argentina, e da Surna, no México.

A Artiquim, com forte presença no mercado chileno (o maior da América Latina no segmento consumo), possibilitou à Arteccla a venda de selantes especialmente desenvolvidas para as grandes empresas da construção civil e o reforço de sua atuação no segmento consumo. A Arteccla percebeu que não era competitiva naquele país, onde só revendia e exportava; era preciso criar raízes lá, possuindo uma planta produtiva. A Pegamentos Sinteticos e a Asequim tornaram possível a multiplicação da sua presença no Peru e Argentina, respectivamente. Tais plantas substituíram os centros de distribuição e atingiram os mercados vizinhos como o Chile, a Bolívia e o Equador, com os quais já transacionavam antes de serem adquiridas.

Em outubro de 2007, a Arteccla assumiu o controle da Surna, da Cidade do México, mediante compra de 54% de suas ações. A Surna é uma das mais importantes fabricantes de adesivos do México e atua nos segmentos de papel e embalagem, móveis, automóveis, bebidas, artes gráficas, construção civil, entre outros. A decisão da Arteccla se deu em função do México ser o segundo maior mercado para adesivos da América Latina – ficando atrás apenas do Brasil – e da Surna constituir uma das poucas empresas representativas locais que poderiam servir de porta de entrada ao Grupo. A Arteccla praticamente não atuava com adesivos no mercado mexicano até então, caracterizado pela presença de grandes multinacionais nesse segmento.

Antes, em agosto do mesmo ano, foi criado o Conselho de Administração do Grupo Arteccla, com Renato Kunst na presidência e com três experientes executivos, especialmente no tocante a internacionalização: José Antônio Fernandes Martins (vice-presidente da Marcopolo), que traz conhecimento sobre os setores de transporte e automotivo que contempla uma importante visão de internacionalização; Ruy Lopes

Filho (ex-Diretor Administrativo-Financeiro e de Aquisições da Gerdau), com excepcional experiência em fusões, aquisições, pós-aquisições e finanças; e Henrique Herbert Ubrig (ex-Diretor da Dupont América Latina e Índia), cujo foco está agregação de valor a produtos e desenvolvimento da ecoeficiência.

O fim da parceria com a argentina TUE foi dado nesse ano de 2007, em razão do produto (cera para revestimento pós-colheita de frutas tipo exportação) se situar fora do escopo da Artecola, apesar de ambas as empresas apresentarem sinergia de clientes em função da venda de adesivos para fechamento de caixas aos produtores de frutas pela Artecola. O ano também testemunhou a saída da Rhenoflex da sociedade da Artecola Rhenoflex México SA de CV, que passou a se chamar Artecola México, em Leon.

O ano passado (2008) encerrou com mais uma aquisição. Da Probst, uma das maiores fabricantes de adesivos de capital mexicano, com 50 anos de atuação nos mercados calçadista, automotivo e de construção, a Artecola comprou, em setembro, a divisão de adesivos e posiciona-se, com isso, entre as quatro maiores fabricantes de adesivos no México. No mês de dezembro, o Grupo criou a UEN América Latina, sob comando da Diretora Lisiane Kunst, assistida diretamente por uma Coordenadora e uma Auxiliar de Mercado Externo.

No momento, a empresa está entrando em uma nova fase, a de organização da gestão e de “artecolarização” das aquisições. Os planos prevêem a identificação de fontes de financiamento, uma maior qualificação da equipe para a internacionalização do Grupo e um alto investimento em tecnologia e inovação, com reorganização das equipes de P&D locais em torno de sua expertise. Constituem os próximos passos a reestruturação das vendas diretas em termos comerciais e de abastecimento, o início dos trabalhos em Clientes Globais, um melhor aproveitamento das sinergias comerciais, a implementação da ferramenta de gestão SAP BI em todas as unidades externas e a formatação da área de Desenvolvimento Humano no modelo consultoria. Para este ano, está prevista a revisão do acordo com o Grupo Forbo e o encerramento da parceria de 25 anos com a Rhenoflex no final do primeiro semestre.

Cada planta é responsável pelo abastecimento do mercado ao redor. Essa estruturação permite, se necessário, o deslocamento da produção de uma unidade para outra ou de um país para outro para atender a circunstâncias econômicas ou de mercado. Há sempre ao menos um executivo brasileiro no comando da unidade externa, que facilita a troca de idéias e experiências entre a filial estrangeira e a matriz brasileira, acelerando a assimilação da cultura e dos valores da Artecota pela unidade.

As marcas que a Artecota utiliza no exterior não são as mesmas do âmbito doméstico. Isso porque há marcas muito fortes das empresas adquiridas nos seus mercados locais. Essas marcas, quanto mais arraigadas estão no país, mais lentamente são substituídas pelas marcas da Artecota. Até 1997, como já visto, o Grupo não trabalhava a sua marca corporativa no mercado externo, e os produtos e serviços que oferecia eram os mesmos transacionados aqui no Brasil. Como não estava presente fisicamente no exterior, não tinha contato direto com os clientes e, por conseqüência, tornava-se impossível a customização da oferta. Quando só possuía centros de distribuição, a Artecota exportava apenas seus produtos principais. A partir das aquisições, passou a adaptar às necessidades dos clientes externos. Em cada país, há sempre a oferta dos produtos nele fabricados e a revenda de itens fabricados no Brasil e itens de seus parceiros. Desse modo, nos mercados estrangeiros, existem tanto marcas fortes padronizadas quanto uma gama ampla de produtos customizados.

Os serviços, por sua vez, foram implantados pouco a pouco em cada unidade industrial, sem que se possa montar a cronologia dos fatos; os CDs não ofertavam serviços. E, dado que a implantação foi gradual, cada país é atendido com serviços diferentes no momento. Uma ação fundamental da empresa nesse quesito foi a decisão, em 1999, de efetuar uma pesquisa de satisfação a cada dois anos. Já nas suas primeiras edições e ferramenta se mostrou de grande auxílio ao indicar que os pontos com maior peso dado pelos clientes eram a assistência técnica e a central de atendimento (agora, em 2009, passou a ser “de relacionamento”), devendo esses ser mais bem trabalhados pela Artecota. À medida que a Artecota foi se aproximando de seus clientes, novos serviços e soluções foram criados, muitos deles conjuntamente, o que os tornam ações de retenção, fidelização da clientela.

As ações de comunicação da Artecota se dão, basicamente, em feiras técnicas e em revistas especializadas, técnicas. A imagem institucional do Grupo é trabalhada em jornais de renome. O recebimento de prêmios constitui boa oportunidade de obter visibilidade (só em 2008, a empresa recebeu um total de 18 prêmios).

Os dirigentes da Artecota têm ciência que a internacionalização da empresa impõe grandes desafios e os apontam: o respeito às “fortalezas” de cada país, a consolidação da marca e da cultura Artecota (a dita “artecolarização”) e o aprimoramento do suporte dado pela matriz em termos de liderança, controles, processos, qualidade, gestão financeira e inovação.

#### **4. O DESEMPENHO OBTIDO PELA ARTECOLA EM SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Neste capítulo, expõem-se o desempenho internacional registrado pelo Grupo Artecola, conforme o instrumental construído especialmente para a sua captura, bem como os resultados do processo de internacionalização identificados pelos dirigentes da empresa.

Opta-se por uma apresentação cronológica dos dados, assim como foi descrita a trajetória internacional da Artecola na seção anterior, de modo a facilitar a identificação de eventuais relações entre evento e performance. **O processo de internacionalização é dividido, então, em cinco fases:**

- Fase 1 (1963-1971): período inicial de baixo envolvimento no processo mediante atitude meramente reativa
- Fase 2 (1972-1982): identificação da necessidade de parcerias tecnológicas e reestruturação interna para tanto
- Fase 3 (1983-1996): fortalecimento das suas vantagens competitivas (ou “de propriedade”) via primeiras parcerias
- Fase 4 (1997-2001): internacionalização passa a integrar a estratégia deliberada; manutenção das vantagens competitivas através de parcerias; expansão física com o uso de CDs para se aproximar dos mercados com vantagens de localização e estudá-los



- Fase 5 (2002-2008): período de expansão física por meio de aquisições com a transferência de suas vantagens competitivas a localizações vantajosas em termos de demanda; obtenção de conhecimento instantâneo do mercado local

Cabe salientar que os resultados qualitativos relatados pelos dirigentes são expostos já com a sua devida classificação entre as perspectivas a que se referem (Resultados Financeiros, Clientes, Processos Internos, Aprendizagem e Crescimento), à semelhança dos dados objetivos no BSC, e com os principais eventos ocorridos em período da trajetória internacional. Aos quadros com o *Balanced Scorecard* de cada fase foram adicionados os mais relevantes marcos nas inovações organizacionais e nos produtos ofertados pela Artecola ao mercado.

A **fase 1** vai de 1963, ano de criação da Calçados Andarsa, a 1971, ano que antecede a primeira viagem de Renato Kunst à Europa. Nenhum dado relativo a essa fase foi coletado, visto não ter sido possível acessar os documentos da época e o livro que resgata a história da empresa (MENONI, 2008) não conter informações sobre desempenho internacional. Além disso, as entrevistas realizadas nesta pesquisa contaram apenas com a direção atual da Artecola.

A **fase 2**, que compreende o período entre a primeira viagem (1972) e o ano anterior ao estabelecimento da primeira parceria internacional da empresa (1982), embora não apresente registros de desempenho internacional, conta com os resultados relatados pelos gestores em Menoni (idem) que seguem:

	1972	1978	1979
Eventos	1) 1a viagem à Europa 2) Contratação de consultor internacional em adesivos	Percepção da necessidades de mudanças na estrutura interna para potencializar parcerias	1) 2a viagem à EUR 2) Projeto da nova fábrica e sua inauguração
Resultados identificados pelos dirigentes	Atualização da empresa na produção de adesivos relativamente aos concorrentes estrangeiros	A empresa passa a se reestruturar, mudando antigos hábitos, vencendo resistências, introduzindo novos métodos de gestão e novas técnicas	A nova fábrica foi projetada com base em informações importantes e atualizadas em tecnologia e em segurança, nos moldes europeus
Perspectiva(s)	Processos Internos	Processos Internos Aprendizado e Crescimento	Processos Internos

**Quadro 4.1 – Resultados identificados da fase 2**

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que na fase 2 os resultados identificados possuem relação direta com os eventos citados.

O processo de internacionalização da Artecocola tem sua **fase 3** entre 1983 – ano em que firma o seu primeiro acordo de transferência tecnológica – e 1996, antes da formulação de seu primeiro planejamento estratégico. O desempenho obtido nesse período é levantado da mesma forma que o da fase antecedente, sem registros por parte da empresa:

	1983	1985	1986	Perspectiva(s)
<b>Eventos</b>	Parceria com Rhenoflex	Início da produção com a tecnologia da Rhenoflex	Parceria com Jowat	
<b>Resultados identificados pelos dirigentes</b>	> Rápido desenvolvimento de tecnologia			Aprendizado e Crescimento
	> Ganho de mercado no Brasil e América Latina			Clientes
	> Conquista da liderança absoluta na área de laminados no Brasil			Clientes
	> Fortalecimento das marcas Artecola e Rhenoflex no País e AL			Clientes
	> Redução dos custos de P&D em função do trabalho conjunto			Resultados Financeiros
	> Poder de negociação conjunta com fornecedores e clientes			Resultados Financeiros
	> Referência para a formação de novas alianças estratégicas			Clientes
	> Atuação discreta em outros países, com transações esporádicas e indiretas, centradas em representantes e distribuidores			Clientes

**Quadro 4.2 – Resultados identificados da fase 3**

Fonte: Dados da pesquisa.

Chama a atenção o levantamento de resultados relacionados somente à parceria da Artecola com a Rhenoflex; nada foi apontado como consequência do acordo com a Jowat ou mesmo de ambas as parcerias.

A **fase 4** abarca os anos entre 1997 – quando do primeiro planejamento estratégico do Grupo – e 2001, ano anterior às primeiras aquisições. Diferentemente das demais fases até agora contempladas, a fase 4 conta com registros sobre o desempenho internacional da empresa, que se somam aos resultados identificados pela direção:

	1997	1999	2000	Perspectiva(s)
<b>Eventos</b>	1) Instalação do CD na Argentina 2) 1o Planejamento estratégico do Grupo	Joint Venture com a G.O.R., formando a Artegor	1) Instalação de CD no México com a Rhenoflex; 2) Instalação de CD no Chile	
<b>Resultados identificados pelos dirigentes</b>	Relativamente aos CDs:			
	> A logística ganhou mais eficiência e conferiu credibilidade aos compromissos de entrega			Clientes
	> Maior proximidade com os compradores e conhecimento de suas demandas			Clientes
	> Conquista de clientes globais como Nike, Nestlé e P&G			Clientes
	> As operações brasileiras ganharam com essas transformações, sobretudo, com o desenvolvimento tecnológico estimulado pela concorrência no exterior			Processos Internos e Aprendizado e Crescimento

**Quadro 4.3 – Resultados identificados da fase 4**

Fonte: Dados da pesquisa.

## RESULTADOS FINANCEIROS

	1997	1998	1999	2000	2001	Comentários/ Observações
<b>Ativos no Brasil</b>					100.00	Utilizado índice-base: no 1o ano (2001) ativo igual a 100 e após somente as variações anuais
<b>Ativos no Exterior</b>						Ativo Exterior/ Ativo Total (%)
<b>Faturamento total</b>					34,7	Faturamento em US\$ milhões
<b>Rec. Líquida do Exterior/ Rec. Líq. Total (%)</b>			21%	21%	25%	Em REAIS
<b>Receitas Líquidas das Unidades no Exterior</b>	688	1067	1455	1527	2330	Em US\$ milhões; desconsiderada a UEN EPIs
<b>Lucros totais</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida

<b>Lucros obtidos com o exterior</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos totais (cfe. DRE)</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos relacionados às atividades internacionais</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Benefícios fiscais obtidos no Brasil</b>				Para instalação na BA		Lei do Bem (11.196/05)
<b>Benefícios fiscais obtidos no exterior</b>	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	A empresa nunca obteve benefícios fiscais no exterior

## CLIENTES

	1997	1998	1999	2000	2001	Comentários/ Observações
<b>No. fornecedores locais (nacionais)</b>						
<b>No. fornecedores estrangeiros</b>						
<b>No. distribuidores no mercado externo</b>	NC	NC	NC	NC	NC	Números não controlados pela empresa
<b>No. alianças firmadas com instituições <u>nacionais</u></b>		F. Semear				
<b>No. alianças firmadas com instituições <u>estrangeiras</u></b>			1			Estabelecidas no ano
<b>No. clientes no Brasil</b>						Estimativa
<b>No. clientes no exterior</b>						Estimativa
<b>% da Receita líquida com novos produtos - Total</b>						Novo produto: até 3 anos de seu lançamento
<b>% da Receita líquida com novos produtos - Exterior</b>						
<b>Número de reclamações + devoluções do mercado externo</b>						
<b>Market-Share no Brasil</b>						

Market-Share no Exterior						
Valor da Marca						

## PROCESSOS INTERNOS

	1997	1998	1999	2000	2001	Comentários/ Observações
<b>Produção total</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Produção destinada ao exterior</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>No. de subsidiárias total</b>	4	4	5	6	6	Inclui unidades fabris
<b>No. de subsidiárias no exterior</b>	1	1	1	3	3	
<b>Produtividade da matriz</b>						Capacidade (produção total/ capacidade instalada)
<b>Defeitos sobre a produção total (%)</b>						Não qualidade (%) = (produção defeito/ produção total)

## APRENDIZADO E CRESCIMENTO

	1997	1998	1999	2000	2001	Comentários/ Observações
<b>No. produtos lançados no Brasil</b>						
<b>No. produtos lançados no exterior</b>						
<b>Ganho com idéias implementadas (% sobre a receita líquida)</b>						Pega-se cada idéia e calcula-se o seu ganho financeiro, durante o período de 12 meses (se a idéia foi concluída em abril de 2008, seu ganho vai contar no indicador de 04/2008 até 03/2009)
<b>Quantidade de patentes registradas no ano</b>						

<b>Marcos nas Inovações Organizacionais</b>	<b>Inovação como foco principal</b>	<b>Adoção do conceito de ecoeficiência</b>				
<b>Principais Inovações na Oferta</b>		Linha de contrafortes RX1203	Linha Wood-Stock			

**Quadro 4.4 – Desempenho registrado da fase 4**

Fonte: Dados da pesquisa.

Ressalta-se, quanto aos dados coletados sobre a fase 4, os resultados identificados pelos dirigentes relacionarem-se tão somente à instalação dos centros de distribuição, não contemplando a joint venture com a G.O.R. Há que se atentar, contudo, para o curto período de tempo dessa fase, a menor de todas, com cinco anos.

Cada uma das perspectivas do desempenho registrado sobre a fase 4 possui pontos a serem destacados. Nos Resultados Financeiros, a evolução das Receitas Líquidas das Unidades no Exterior:

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>Média</b>
<b>Receitas Líquidas das Unidades no Exterior</b>	688	1067	1455	1527	2330	<b>1413.4</b>
Crescimento anual (%)		55%	36%	5%	53%	<b>37%</b>
Crescimento 1997-2001					239%	

**Quadro 4.5 – Destaques dos Resultados Financeiros da fase 4**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

A falta de registros predomina na perspectiva Clientes, especialmente quanto aos itens N° de Distribuidores no Mercado Externo (dado até hoje não controlado) e

Market-Share no Brasil. Não era estimado à época o N° de Clientes, nem controladas as Reclamações e Devoluções do Mercado Externo.

Nesse período de apenas cinco anos, a implantação dos CDs fez com que a proporção de subsidiárias no exterior em relação ao n° de subsidiárias total passasse de 25% para 50%. A perspectiva de Processos Internos da fase 4 traz o questionamento acerca da possível não utilização de indicadores sobre a capacidade instalada e a qualidade da produção para fins de controle da estratégia corporativa.

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento expõe a afirmação da decisão da empresa atuar pela inovação e pela ecoeficiência. É nessa fase que aparecem as primeiras grandes inovações na oferta em virtude das parcerias (Linha RX com a Rhenoflex e Wood-Stock com a G.O.R.).

Finalmente, a **fase 5** tem início em 2002, quando a Artecola passa a adquirir empresas nos mercados externos, e término em 2008, e apresenta o desempenho abaixo:



	2002	2003	2004	2005	2007	2008	Perspectiva(s)
<b>Eventos</b>	1) Compra da Madepa e Madequin (ARG); 2) Parceria com a TUE e Protechnic; 3) Transformação do CD (MEX) em unidade industrial	1) Parceria com a Forbo; 2) Instalação de CD no Peru	1) Joint Venture com a Flexibord e formação da Artebord; 2) Aquisição na Colômbia; 3) Participação em feira no exterior fechada a estrangeiros	Reavaliação do Planejamento Estratégico do Grupo	1) Aquisição no Chile, no Peru, na Argentina e no México; 2) Criação do Conselho de Administração	1) Aquisição da divisão de adesivos da Probst; 2) Criação da UEN AL; 3) Início da fase de organização da gestão internacional	
<b>Resultados identificados pelos dirigentes</b>	> Início do aprimoramento da capacidade de negociação e dos procedimentos dos processos de aquisição						Aprendizado e Crescimento
	> A parceria com a Forbo tornou a Artecola uma das principais e mais completas fábricas de adesivos da AL de capital brasileiro						Processos Internos
	> Aumento da participação no mercado mexicano, especialmente no interior do país						Clientes
	> A parceria com a Forbo potencializou a busca por clientes de vanguarda						Clientes
	> Criação do Plano de Desenvolvimento Humano em 2004, com base em modelo da belga Solvay, então proprietária da G.O.R. Com esse Plano, foram minimizadas a rotatividade de mão-de-obra e o tempo de contratação dos colaboradores; foram contempladas ações voltadas a cargos e salários, benefícios e responsabilidade social; o formato da assessoria jurídica trabalhista foi remodelado com foco na prevenção; o sistema de RH tomou os moldes de consultoria						Aprendizado e Crescimento
	> As parcerias com a Forbo e a Flexibord trouxeram novas tecnologias e opções diversificadas para os clientes da Artecola						Clientes
	> Essas parcerias internacionais fizeram com que a Artecola passasse a ter um grau de exigência muito maior com seus fornecedores, levando em conta aspectos de qualidade e socioambientais						Processos Internos
	> Aquisição de uma nova cultura com os parceiros europeus						Aprendizado e Crescimento
	> Desenvolvimento de metodologia que incluiu a formação de um comitê encarregado de propor novas soluções ao mercado, o Comitê da Inovação						Aprendizado e Crescimento
	> Maior proximidade dos clientes						Clientes
> Melhoria da logística						Clientes	

> Ganhos de escala	Processos Internos
> Liderança de mercado e reconhecimento como referência nas áreas de atuação	Clientes
> Menor dependência da situação econômica de um país	Resultados Financeiros
> Balança comercial em moedas estrangeiras equilibradas	Resultados Financeiros
> Maior vantagem competitiva frente à concorrência em razão da produção de pedidos "sob medida" possibilitada pela diversificação das plantas industriais	Clientes
> Criação do Conselho de Administração, com conselheiros experientes em internacionalização de empresas	Aprendizado e Crescimento
> Ampliação do sistema de gestão de modo a abarcar todas as novas operações no exterior, com a criação da UEN América Latina e a revisão de procedimentos e de políticas internas	Aprendizado e Crescimento
> Investimentos na capacitação de colaboradores com foco na sua adaptação às culturas latino-americanas e ao trabalho em equipes multiculturais	Aprendizado e Crescimento

**Quadro 4.6 – Resultados identificados da fase 5**

Fonte: Dados da pesquisa.

**RESULTADOS  
FINANCEIROS**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Comentários/ Observações
<b>Ativos no Brasil</b>	133.62	138.23	168.58	214.02	210.25	222.59	229.00	Utilizado índice-base: no 1o ano (2001) ativo igual a 100 e após somente as variações anuais
<b>Ativos no Exterior</b>			10.68%	8.45%	9.07%	30.17%	37.01%	Ativo Exterior/ Ativo Total (%)
<b>Faturamento total</b>	62		64,8	79,6	99	124,3	200	Faturamento em US\$ milhões
<b>Rec. Líquida do Exterior/ Rec. Líq. Total (%)</b>	33%	40%	41%	41%	40%	43%	42%	Em REAIS
<b>Receitas Líquidas das Unidades no Exterior</b>	4383	6570	8810	15725	20239	36868	40201	Em US\$ milhões; desconsiderada a UEN EPIs
<b>Lucros totais</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Lucros obtidos com o exterior</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos totais (cfe. DRE)</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Despesas + Custos relacionados às atividades internacionais</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Benefícios fiscais obtidos no Brasil</b>							20% dos invest. em P&D	Lei do Bem (11.196/05)
<b>Benefícios fiscais obtidos no exterior</b>	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	NÃO	A empresa nunca obteve benefícios fiscais no exterior

## CLIENTES

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Comentários/ Observações
<b>No. fornecedores locais (nacionais)</b>					1974	2067	2379	
<b>No. fornecedores estrangeiros</b>					64	75	66	
<b>No. distribuidores no mercado externo</b>	NC	NC	NC	NC	NC	NC	NC	Números não controlados pela empresa
<b>No. alianças firmadas com instituições nacionais</b>								
<b>No. alianças firmadas com instituições estrangeiras</b>	2	1	1					Estabelecidas no ano
<b>No. clientes no Brasil</b>							2500	Estimativa
<b>No. clientes no exterior</b>							500	Estimativa
<b>% da Receita líquida com novos produtos - Total</b>				22%	28.00%	27.70%	17%	Novo produto: até 3 anos de seu lançamento
<b>% da Receita líquida com novos produtos - Exterior</b>							7%	
<b>Número de reclamações + devoluções do mercado externo</b>							516	
<b>Market-Share no Brasil</b>					10%	10%	12%	
<b>Market-Share no Exterior</b>							9.50%	
<b>Valor da Marca</b>					105149	79960		

**PROCESSOS  
INTERNOS**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Comentários/ Observações
<b>Produção total</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>Produção destinada ao exterior</b>	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	N-DIV	Divulgação não permitida
<b>No. de subsidiárias total</b>	6	8	9	9	10	10	10	Inclui unidades fabris
<b>No. de subsidiárias no exterior</b>	3	4	5	5	5	5	5	
<b>Produtividade da matriz</b>						57%	50%	Capacidade (produção total/ capacidade instalada)
<b>Defeitos sobre a produção total (%)</b>					1.72%	1.57%	1.50%	Não qualidade (%) = (produção defeito/ produção total)

**APRENDIZADO  
E  
CRESCIMENTO**

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Comentários/ Observações
<b>No. produtos lançados no Brasil</b>						93	80	
<b>No. produtos lançados no exterior</b>							28	
<b>Ganho com idéias implementadas (% sobre a receita líquida)</b>					0.73%	0.29%	0.44%	Pega-se cada idéia e calcula-se o seu ganho financeiro, durante o período de 12 meses (se a idéia foi concluída em abril de 2008, seu ganho vai contar no indicador de 04/2008 até 03/2009)

<b>Quantidade de patentes registradas no ano</b>					0	0	3	
<b>Marcos nas Inovações Organizacionais</b>						<b>Criação Cons. de Adm.</b>		
<b>Principais Inovações na Oferta</b>			Monocomponente para laminação tridimensional - FIQ 2004	Limpador Artecola 500 Base Água	Linha Primers UV - Fimec 2006	Ultraline CA	Bota Polistep Premium Fire - Melhor Lançamento da FISP 2008	
			Contraforte ecológico Artedur RX5000		Adesivos Hot Melt PUR	Bordo Plástico Arteflex Metalic - FIMMA	Arteprymer H3 - Fimec	
			Termofilmes			Bordo Arteflex Top - FIMMA	Artecol PU - Fimec	
			Linha Plastwood			Limpador 140 - premiado FIMMA	Ecobox	
						Adesivo Hot Melt Artemelt 0100	Adesivo Pparte 228 - ForMóbile	

**Quadro 4.7 – Desempenho registrado da fase 5**

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo a segunda menor fase do processo, com sete anos, a fase 5 conta com o maior número de resultados identificados pelos dirigentes da empresa. Pela primeira vez há resultados de todas as quatro perspectivas envolvidas e nem todo resultado aparece como consequência de um determinado evento, a exemplo do ocorrido nas outras fases.

Existem mais registros sobre o desempenho internacional, embora concentrados nos três últimos anos (2006, 2007 e 2008). Da perspectiva financeira, detalha-se o crescimento dos ativos no Brasil e no exterior:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Média
<b>Ativos no Brasil</b>	133.62	138.23	168.58	214.02	210.25	222.59	229.00	
Crescimento anual (%)		4.61	30.35	45.45	-3.78	12.34	6.41	15.90
Crescimento 2002-2008							95.38	
<b>Ativos no Exterior</b>			10.68%	8.45%	9.07%	30.17%	37.01%	
Crescimento anual (%)				- 2.23%	0.62%	21.10%	6.84%	6.58%
Crescimento 2002-2008							26.33%	

**Quadro 4.8 – Destaques dos Resultados Financeiros da fase 5**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

O mesmo é feito com os dados relativos ao faturamento total, à proporção entre a receita líquida do exterior e a total, bem como às receitas líquidas das unidades no exterior. Cabe nota sobre o valor do faturamento total de 2003, estimado pela média entre os valores dos anos de 2002 e de 2003.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Média
<b>Faturamento total</b>	62000	63400	64800	79600	99000	124300	200000	99014.3
Crescimento anual (%)		2%	2%	23%	24%	26%	61%	23%
Crescimento 2002-2008							223%	
<b>Rec. Líquida do Exterior/ Rec. Líq. Total (%)</b>	33%	40%	41%	41%	40%	43%	42%	40%
Crescimento anual (%)		7%	1%	0%	-1%	3%	-1%	2%
Crescimento 2002-2008							9%	
<b>Receitas Líquidas das Unidades no Exterior</b>	4383	6570	8810	15725	20239	36868	40201	18970.9
Crescimento anual (%)		50%	34%	78%	29%	82%	9%	47.07%
Crescimento 2002-2008							817%	

**Quadro 4.9 – Destaques dos Resultados Financeiros da fase 5 (cont.)**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa.

Na perspectiva Clientes, percebe-se que vários indicadores têm registro somente no ano de 2008; são eles: N<sup>o</sup> de Clientes (estimativa), Receita Líquida com Novos Produtos no Exterior, Reclamações e Devoluções do Mercado Externo e Market-Share no Exterior.

Os Processos Internos apresentam registros de leve queda na produção total sobre a capacidade instalada e também no percentual de defeitos sobre a produção



total. Os dados mostram que a proporção entre o número de subsidiárias no exterior e o total permaneceu a mesma do final da fase anterior (50%).

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento passa a contar com registros sobre o número de lançamentos, tanto no Brasil quanto no exterior. Há aumento no número de inovações na oferta. Os itens Ganho com Idéias Implementadas e Quantidade de Patentes Registradas no Ano constam nesta fase como “indicadores estratégicos” no BSC corporativo da empresa.

## 5. OS PADRÕES DE INTERNACIONALIZAÇÃO ADOTADOS SEGUNDO AS PERSPECTIVAS TEÓRICAS

O processo de internacionalização do Grupo Artecola foi influenciado de forma significativa pela existência de um ambiente interno propício a tanto, gerado e estimulado, sobretudo, pelo seu fundador e sucessores através de seu caráter empreendedor. A postura inovadora e proativa da empresa marca a sua estratégia internacional.

O início do processo, isto é, o período que antecede a primeira viagem de Renato Kunst à Europa, presenciou esporádicas e indiretas exportações, sem vistas ao aprendizado sobre os mercados externos compradores. Esse atendimento a solicitações espontâneas, aliado à reestruturação por que passava o setor no Vale do Rio dos Sinos, dá o *start* ao processo e remete à Teoria do Empreendedorismo Internacional quando se responde ao “Por quê?” de Dib e Carneiro (2006). Pela ótica do empreendedorismo de Hemais e Hilal (2002), talvez o processo não evoluísse sem a decisão proativa dos gestores pela primeira viagem, o que os tornou as peças-chave daquele momento de quebra de tabus, e pela posterior capacitação da empresa que viabilizasse os acordos de transferência tecnológica com europeus.

Se olhado por inteiro, o processo de internacionalização da Artecola parece encontrar base nas teorias comportamentais em razão do gradualismo na sua forma de entrada e de atuação. O começo se deu com exportações esporádicas e indiretas, passou-se, então, ao estabelecimento de parcerias e à implantação de centros de distribuição, culminando na série de aquisições. Há que se considerar ainda que as exportações sempre existiram, passando a constantes e sistemáticas ao longo dos anos. Enfim, as formas de atuação da Artecola posicionadas cronologicamente mostram o crescente aumento do seu nível de complexidade, conforme prezam Hitt, Ireland e Hoskisson (2002) e Verdin e Van Heck (2001).

O mesmo se pode dizer quanto ao envolvimento, que obedeceu às fases de Arruda, Goulart e Brasil (1996). Enquanto a Artecola se apresenta agora comprometida com seu processo - tanto em termos de planos deliberados, prevalectimento de objetivos de longo prazo sobre os de curto prazo, análise aprofundada das dimensões estratégicas, maiores tomada de riscos e investimentos de ativos – a fase que antecede a primeira viagem (1963-1972) contou com um envolvimento experimental da empresa. E, no período compreendido entre a busca por consultoria técnica internacional e o seu primeiro planejamento estratégico (1972-1997), a Artecola se envolveu de modo ativo na sua internacionalização.

No entanto, dois pontos fundamentais da teoria incremental descartam-na como modelo de sustentação, de maior poder explicativo do processo, especialmente a partir da mudança de postura da empresa para um envolvimento ativo: a distância psíquica e a questão do aprendizado experiencial não se apresentam como forças motrizes da evolução desse processo.

A atuação na América Latina foi mais uma consequência natural das restrições geográficas impostas pelos acordos com parceiros tecnológicos e também da vantagem da Artecola em saber trabalhar em ambientes sem estabilidade e previsibilidade do que uma manifestação do grau de incerteza da Artecola frente os mercados externos.

O aprendizado aqui não foi obtido primordialmente com a experiência, isto é, mediante a atuação prática direta da empresa no exterior. As decisões e os passos da Artecola não se deram somente após a aquisição do conhecimento, pelo contrário, seu processo pode ser visto “como uma seqüência de passos planejados e deliberados, baseados em uma análise racional” (HEMAIS e HILAL, 2002, p. 21).

As decisões por determinada forma de atuação antecederam a obtenção do aprendizado; os planos envolveram a identificação da necessidade de conhecimento e a escolha pelo método de aquisição. A Artecola tem em seu processo duas das três exceções para o modelo incremental (OLIVEIRA, 2007):

- A aquisição do conhecimento por outros meios que não a experiência – a Artecola tinha ciência de que não conseguiria competir nem mesmo no mercado doméstico (muito menos atender a crescente demanda externa por exportações) sem a sua atualização tecnológica; assim, decidiu que o conhecimento acerca dos padrões internacionais exigidos seria obtido através da contratação de consultor estrangeiro e das parcerias. Sua atualização e o aprendizado não ocorreram com a sua atuação direta nos mercados mais avançados. Além disso, os planos da empresa já haviam estabelecido que ela deveria investir na América Latina para que se tornasse competitiva frente aos demais fabricantes do setor. Desse modo, os centros de distribuição, forma de mediano nível de complexidade, serviram como meios de obtenção de conhecimento sobre os mercados, auxiliando no reconhecimento de oportunidades de compra de empresas locais. E as aquisições, por sua vez, significaram a obtenção imediata do conhecimento acumulado dessas empresas quanto às especificidades locais, essencial à customização característica da Artecola.
- A generalização da experiência originada em negócios similares – o caso da aquisição na Colômbia constituiu a primeira ação da Artecola em que se pode verificar o “pulo” de uma etapa. A decisão de atuar no mercado colombiano com operação de nível máximo de complexidade encontrou razão na confiança da Artecola nos conhecimentos adquiridos em seus sete anos de presença em mercados semelhantes, também latino-americanos.

Como se vê, a aprendizagem por atuação direta se deu com os CDs, mas somente após a decisão da empresa de crescer via aquisições nessas localidades. Enquanto que o Modelo de Uppsala trata a expansão como decorrência do conhecimento experiencial – ou seja, a empresa experimenta, conhece e só depois se expande – o caso da Artecola parece inverter essa relação, à medida que tomava as suas decisões (já sabendo para onde transferiria suas vantagens competitivas) para então buscar o aprendizado, em uma estratégia “consciente de criação de novas competências e conhecimentos” (ALMEIDA, 2007b). Em suma, o aprendizado – nem

sempre experiencial – é parte integrante do plano de internacionalização e, assim, da estratégia corporativa.

Diante disso, vê-se na vertente econômica a maior sustentação para o processo, especialmente no Paradigma Eclético.

Antes, apresenta-se, abaixo, o esquema visual do processo.

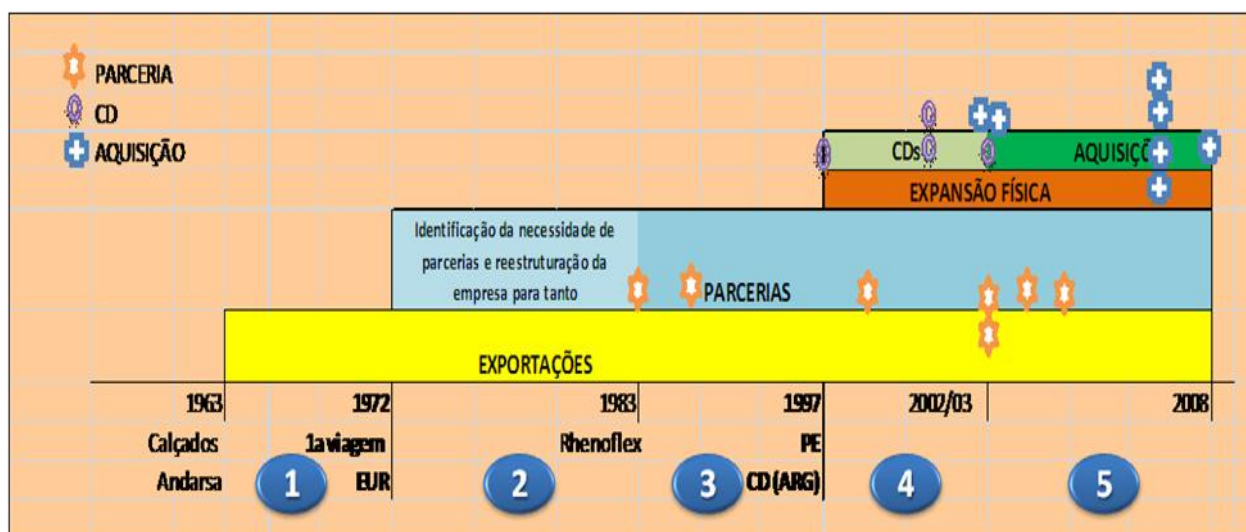


Figura 5.1 – O processo de internacionalização da Arteccla

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

A divisão da trajetória em etapas auxilia na definição das vantagens envolvidas, cuja configuração impulsionou a evolução do processo:

- Vantagens de propriedade (o porquê da atividade internacional) da Arteccla antes de se atualizar tecnologicamente, nivelando-se aos mais altos padrões mundiais: a lide com atendimento personalizado e customização e também com um ambiente instável e imprevisível como o do Brasil
- Vantagem de propriedade adicionada pelas parcerias: alta tecnologia e inovação
- Vantagens de localização principais dos mercados em que passou a atuar: grande potencial do mercado consumidor e de crescimento econômico; presença de componentes da cadeia produtiva; ampla base de clientes atuais;

mercados marcados pela turbulência com a qual os grandes players europeus e norte-americanos não sabem lidar; possibilidade de aquisição de empresas locais

O período que compreende as fases, 2, 3 e 4 é fortemente marcado pela manutenção do posicionamento competitivo em termos domésticos. Obtenção de tecnologia visa a manter a posição de vanguarda, inovação e customização, característicos da empresa, suas vantagens competitivas, que, na fase 5, são internalizadas nos mercados externos. A Artecola percebe, nas fases 3 e 4, que os custos de transação são maiores do que os custos de incorporações de empresas estrangeiras e passa a atuar como fabricante em tais mercados, ao invés de atendê-los por meio de exportações. Nessa decisão, são determinantes o conhecimento detido pelas empresas adquiridas sobre mercado local, agilizando a criação de soluções personalizadas; a disponibilidade de plantas produtivas e uma estrutura já em operação, demandando menores investimentos iniciais, e, adicionalmente, o controle sobre as decisões e também sobre as suas próprias vantagens competitivas internalizadas em poder exclusivo da Artecola.

A internalização das vantagens específicas da Artecola por meio de aquisições beneficiou a empresa no sentido de permitir uma atuação no exterior bastante semelhante à apresentada no Brasil: à oferta de um grande leque de produtos padronizados adiciona-se a capacidade da empresa trabalhar com uma gama de soluções customizadas, desenvolvidas junto com os clientes. Ao conseguir replicar esse modo de atuação no exterior, a Artecola atinge o que Verdin e Van Heck (2001) chamam de “estratégia regional”, um meio-termo entre a globalização e a localização que possibilita tanto o alcance das vantagens de eficiência quanto as de responsividade, conferindo flexibilidade ao Grupo.

A Artecola parece ter estabelecido uma ordem de prioridade de benefícios perseguidos, como sugerem Verdin e Van Heck (2001), a partir da fase 2 de seu processo, quando deixa de ser meramente reativa. O reconhecimento da necessidade de atualização tecnológica determinou a busca por Oportunidades de Aprendizado.

Enquanto que as primeiras parcerias com avançados players de mercado de ponta possibilitaram à Arteccla o desenvolvimento de sua área de P&D na fase 3, capacitando-a para a inovação constante, com os CDs ela pôde estudar os mercados nos quais já havia decidido investir mais fortemente. As vantagens de localização atraíram a empresa, e a fase 4 primou pela aproximação com os clientes, ou seja, pelos Benefícios de Rede, já na intenção de “ser referência latino-americana em soluções inovadoras nos segmentos de atuação”.

Em seguida, a Arteccla adquiriu empresas nos mercados onde era possível a transferência de suas vantagens competitivas, baseadas em sua avançada tecnologia, no potencial de inovação e capacidade de customização da oferta. E, conforme seus dirigentes, objetivando:

- a flexibilidade do Grupo de enfrentar barreiras comerciais e flutuações do mercado (diluição de riscos),
- o atendimento a clientes globais,
- maior poder de barganha em compras de matérias-primas,
- facilidade de negociar novas parcerias internacionais,
- a produção de pedidos “sob medida” aos clientes,
- o alcance de US\$ 300 milhões de receita líquida com rentabilidade superior.

Resumindo, a Arteccla continuou sua perseguição aos Benefícios de Rede, e sua busca pelas Vantagens de Custo apareceu mais intensa.

Os resultados identificados pelos dirigentes da Arteccla corroboram com o que dizem Cyrino e Penido (2007) quanto ao efeito sinalizador que têm a presença da empresa no mercado estrangeiro e a sua atuação geográfica diversificada. De fato, esse efeito começou a ser notado pela Arteccla desde sua presença via centros de distribuição, momento no qual se tornou mais próxima dos clientes. A intensificação do processo com as aquisições potencializou a sua capacidade de resposta às

exigências locais e teve conseqüências positivas percebidas no desempenho da empresa como um todo, não só nas operações internacionais.

Isso leva a crer que as desvantagens de ser estrangeira e as do recém-chegado (CYRINO e PENIDO, 2007) foram realmente minimizadas ao entrar nos países via aquisições com o devido respeito à cultura da empresa adquirida e à do local, como feito pela Arteccla. Ao mesmo tempo, as aquisições constituem um modo de entrada com grande poder de intensificar os custos de coordenação e governança. Esse fato, contudo, não pôde ser comprovado no caso da Arteccla, embora haja indícios do elevado peso desses custos e da complexidade envolvida.

As empresas adquiridas já têm o conhecimento do local e os seus próprios sistemas informacionais; o problema reside na construção de um sistema de controle interno tanto de nível corporativo quanto local e seus fluxos adequados. Muita informação ainda está no nível de planta, não sendo repassado à matriz para fins de controle da estratégia internacional com o acompanhamento do processo em termos de benefícios – pelo menos é o que se verifica quando se confrontam os dados disponibilizados pela empresa com aqueles demandados no instrumento de pesquisa construído.

A questão é que há dificuldade em se determinar os resultados alcançados pela Arteccla, principalmente no tocante aos dados objetivos; da parte dos itens subjetivos, é possível identificar aquilo que a empresa conquistou, mas sem sua quantificação nem exatidão temporal, prejudicando a avaliação de sua estratégia. Cabe lembrar aqui que a Arteccla faz parte da cadeia produtiva calçadista - exemplo real trazido por Rocha (1988b) - da qual fabricantes foram pegos desprevenidos nos anos 70, com o grande aumento da demanda externa, no quesito sistemas gerenciais voltados a atividades internacionais. Fato esse que pode ter repercussões até os dias de hoje.

Os registros da empresa sobre o seu desempenho internacional apresentam uma evolução com três marcos que coincidem com importantes eventos da trajetória:



1. Os primeiros registros, ainda incipientes, aparecem nos instrumentos de coleta de dados datando de 1997, ano do primeiro planejamento estratégico;
2. Mais indicadores são contemplados a partir de 2005, quando a empresa reavaliou seu planejamento;
3. O ano de maior número de registros é o de 2008, no qual se criou a UEN América Latina, dando início à organização da gestão internacional da empresa.

Do mesmo modo como foi exposto na seção anterior, o desempenho obtido pela Artecola pode ser analisado por meio das fases do processo de internacionalização, facilitando a comparação entre os benefícios esperados pela empresa e os dados levantados.

A falta de registros sobre as transações que realizou com o exterior na fase 1 confirma o baixo envolvimento da empresa no processo e a sua postura meramente reativa. Já a fase 2, momento de reconhecimento da necessidade de parcerias e de reestruturação da empresa, contou com resultados identificados pelos dirigentes da época em Menoni (2008) que conferem com a busca da Artecola por Oportunidades de Aprendizado, muito embora as conseqüências nos Processos Internos tenham sido predominantes no período.

Enquanto que com o fortalecimento das suas vantagens de propriedade na fase 3 a Artecola objetivava Oportunidades de Aprendizado e Vantagens de Custo na forma de aprimoramento de seus Processos Internos, os resultados apontados pelos seus gestores são, em sua maioria, das perspectivas Clientes e Resultados Financeiros.

Relativamente à fase 4, os resultados identificados pelos dirigentes conferem o alcance de Benefícios de Rede – os perseguidos pela empresa naquele período – o que não é visualizado pelos registros; não se pode nada afirmar em termos quantificáveis. Vantagens de Custo também foram registradas: em Resultados Financeiros, as receitas líquidas das unidades no exterior aumentaram 239% nesses

cinco anos, em uma média de 37% ao ano; nos Processos Internos, a proporção entre a quantidade de subsidiárias no exterior e a total dobra, passando de 25% para 50%. Surgiram na perspectiva Aprendizado e Crescimento as primeiras grandes inovações na oferta, frutos de parcerias estabelecidas nesta fase e na anterior.

Na fase 5, a prioridade permaneceu sendo os Benefícios de Rede, adicionados de Vantagens de Custo com ênfase em Resultados Financeiros. Novamente, Benefícios de Rede são os mais levantados subjetivamente e não objetivamente pelos registros, nos quais se vê apenas um aumento de dois pontos percentuais no market-share no mercado doméstico e da diversificação dos fornecedores locais (ambos dados provavelmente pelas aquisições de empresas brasileiras, não sendo devido ao “efeito de demonstração”). O contrário ocorre com as Vantagens de Custo – Resultados Financeiros, registradas, mas pouco citadas pelos gestores e que têm como principais destaques o crescimento do faturamento total do período em 223% (com média de 23% ao mês) e das receitas líquidas das unidades no exterior em 817%, com média anual de 47%. Chamam a atenção a grande quantidade (igual à da perspectiva Clientes) e o conteúdo dos resultados apontados pelos dirigentes na perspectiva Aprendizado e Crescimento, além do número de registros de relevantes inovações na oferta, lançadas em grandes feiras e algumas nelas premiadas.

Resumidamente, os benefícios almejados pela Artecola e o desempenho por ela obtido em cada uma das fases de seu processo de internacionalização foram os seguintes:

	<b>BENEFÍCIOS PERSEGUIDOS</b>	<b>DESEMPENHO OBTIDO</b>
<b>FASE 1</b>	nd	nd
<b>FASE 2</b>	Oportunidades de Aprendizado	Oportunidades de Aprendizado Vantagens de Custo: Processos Internos
<b>FASE 3</b>	Oportunidades de Aprendizado Vantagens de Custo: Processos Internos	Benefícios de Rede Vantagens de Custo: Resultados Financeiros
<b>FASE 4</b>	Benefícios de Rede	Benefícios de Rede Vantagens de Custo: Resultados Financeiros
<b>FASE 5</b>	Benefícios de Rede Vantagens de Custo: Resultados Financeiros	Benefícios de Rede Vantagens de Custo: Resultados Financeiros Oportunidades de Aprendizado

**Quadro 5.1 – Benefícios perseguidos X Desempenho obtido**

Fonte: Elaborada pela autora com base nos dados da pesquisa.

Pelo quadro acima é possível interpretar que a obtenção dos benefícios perseguidos em determinada fase tenha ocorrido antes, na fase antecedente. E, visto que as perspectivas do BSC se interligam por relações de causa e efeito (KAPLAN e NORTON, 1997), a consecução de objetivos financeiros significa que a Artecola realmente foi capaz de construir capacidades e ativos intangíveis que possibilitem o seu crescimento futuro.

Os resultados encontrados nesta pesquisa incluem mais benefícios – em todos os três eixos de Verdin e Van Heck (2001) - do que os achados em Meira, Figueiredo e Leite (1988), junto a calçadistas brasileiros, e Campos (2002), com quatro empresas participantes do programa SEBRAEExport Móveis. Isso leva a crer que um maior envolvimento e avanço no processo de internacionalização permitem o alcance de mais benefícios, dado o estágio em que se encontra a Artecola atualmente comparado aos moveleiros e aos calçadistas à época de tais estudos, que atuavam por meio de exportação e via agentes exclusivos e escritórios no exterior, respectivamente. Haveria, logo, uma relação entre modo de entrada e desempenho, sendo que estratégias mais complexas se encontram associadas a melhores resultados.

A avaliação das facetas do comportamento estratégico internacional apontadas por Chtourou, Cruz e Delgado (2006) pode ser aplicada ao caso da Artecola e serve para elaborar um resumo do estágio atual da empresa. Em relação à amplitude da atividade internacional, a Artecola se mostra altamente engajada em seu processo, tanto que a sua internacionalização é parte integrante da estratégia corporativa, constituindo meio importante ao alcance da Intenção Estratégica do Grupo. O crescimento no mercado externo via aquisições e o ritmo dessas demonstram o altíssimo envolvimento da empresa, conferindo à suas atividades internacionais uma grande extensão em um estágio bastante avançado. O seu processo foi capaz de lhe proporcionar, como visto, uma diversidade de experiências, especialmente em parcerias de transferência tecnológica e negociações de aquisições.

A Artecola está claramente orientada estrategicamente para a internacionalização. A vontade de continuidade é explícita – vê-se o processo como irreversível – e a empresa está ciente da importância do papel da internacionalização na sua estratégia. O histórico de aquisições e a recente criação da Unidade Estratégica de Negócios América Latina fornecem uma boa noção da atual mobilização de recursos. A implantação das ferramentas de gestão da inovação e a oferta dos serviços para além das fronteiras domésticas trazem a prova da realização de esforços de marketing e de práticas de vigilância sobre o mercado internacional por parte da Artecola.

A análise da trajetória internacional da Artecola e do desempenho por ela obtido assemelha os achados deste trabalho aos de Rosa (2006) de que nenhum dos enfoques teóricos sustenta sozinho os processos de internacionalização dos casos estudados, cuja explicação se encontra em ambas as vertentes, tornando-as complementares, inclusive. O enfoque comportamental elucidava os primórdios do processo, sua fase 1, com a Teoria do Empreendedorismo Internacional, e permeia o restante da trajetória com o envolvimento gradual, característico do Modelo de Uppsala, descartado como suporte em função da não predominância da distância psíquica e do aprendizado experiencial. As fases seguintes encontram maior poder de explicação no Paradigma Eclético ao se constatar que a Artecola buscou seu

crescimento a partir de dois grandes movimentos. Primeiramente, ela construiu uma nova vantagem competitiva que, aliada às suas outras, foram replicadas em mercados com atraentes vantagens de localização no segundo momento, por meio de investimentos que rapidamente beneficiaram a Artecola com o conhecimento da demanda e das condições de mercado locais.

## **6. A APLICABILIDADE DOS INDICADORES DE DESEMPENHO EMPREGADOS**

Como visto no capítulo sobre o método seguido neste estudo, houve algumas modificações no instrumento construído – o BSC – em face de características da Artecola e de indicadores por ela já utilizados em seus controles.

O primeiro item que chama a atenção é a falta de detalhamento de determinados indicadores que previam a apuração de seus valores entre as atividades internacionais, mercados atendidos, linhas/ produtos ofertados. Parece haver assimetria informacional. No caso, a maioria desses dados encontra-se, ainda, em nível de planta, sendo trabalhados na matriz no formato consolidado, além de se dividirem entre aqueles cuja divulgação não foi permitida e aqueles que constituem indicadores recentemente incorporados aos controles corporativos.

Aliás, os indicadores objetivos não forneceram, no caso estudado, uma visualização histórica do desempenho da Artecola pela falta de registros no passado. A perspectiva mais prejudicada foi a Clientes, justamente a mais relacionada com a atual Intenção Estratégica do Grupo, junto da perspectiva de Resultados Financeiros. A valorização das outras perspectivas em detrimento da Clientes quanto aos dados objetivos – tanto o desenvolvido neste trabalho quanto no BSC da empresa – pode interferir no alcance da Intenção Estratégica, no sentido de “medir” o “ser referência”. Parece contraditório, principalmente pelo fato da internacionalização estar presente justamente na Perspectiva Clientes no BSC corporativo.

Diante disso, o indicador “Nº de Mercados em que Passou a Atuar, ou atuou Temporariamente, tendo sido de sua parte a Iniciativa” foi tão prejudicado a ponto de nada revelar, daí a decisão de sua retirada do instrumento. Por não constituírem indicadores de desempenho para a Artecola e também por se tratar de informações um tanto dispersas entre as áreas funcionais das UENs da empresa, os itens relativos às

alianças formadas com instituições nacionais/ internacionais não puderam ser levantados. Tais alianças por vezes são estabelecidas como projetos, com prazo de término, como a parceria com o Senai para o desenvolvimento de contraforte ecológico, estando diretamente ligada à área de P&D da empresa; por vezes, as alianças são perenes e nem sempre fazem parte do core business da empresa, como a parceria com a Fundação Semear. Essa multiplicidade de formatos e finalidades dificultou bastante a lembrança das alianças firmadas pela empresa e, conseqüentemente, as datas de ocorrência.

A falta de registro sobre a quantidade de distribuidores de seus produtos e os clientes do mercado externo não permite à empresa acompanhar a capilaridade de sua atuação, permanecendo esses dados, quando existentes, nas unidades externas e na sua posição do momento, isto é, sem levantamentos históricos. Deve-se atentar para o curto espaço de tempo desde as últimas aquisições externas – apenas dois anos – o que pode explicar a dependência do controle estratégico internacional da Artecola aos sistemas informacionais utilizados no passado por suas agora subsidiárias.

Cabe lembrar que os indicadores do instrumento são de relativo fácil registro, mesmo em tempos passados. Foram demandados dados “crus” que, usualmente, fazem parte constituinte de indicadores mais sofisticados. Por essa razão fica fácil enxergar os reflexos da intensificação do envolvimento da empresa, em seu próprio processo de internacionalização, na evolução dos registros do seu desempenho internacional. Contudo, o conjunto empregado de indicadores objetivos não provou que serve à visualização dos resultados em perspectiva histórica e sua avaliação, na medida em que depende obrigatoriamente do sistema informacional de controle da organização, do seu nível de detalhamento e acessibilidade, considerando principalmente os primórdios do processo.

No tocante aos indicadores subjetivos, foi devida a eles a exposição do desempenho obtido pela empresa desde o início de seu processo de internacionalização até o ano anterior ao seu primeiro planejamento estratégico, 1996. E mesmo quanto às fases seguintes esses indicadores foram bastante eficazes na

identificação dos benefícios alcançados, embora tenha havido dificuldades com as respostas sobre as redes em que a empresa se inseriu, à semelhança dos indicadores objetivos sobre as alianças firmadas.

As informações relativas às mudanças efetuadas na oferta e às soluções/ inovações desenvolvidas foram de difícil relato, por isso a transferência desses itens para o formato objetivo, em uma tentativa de organizar cronologicamente os dados - então obtidos de fontes secundárias - posteriormente confirmados pelos entrevistados. Da parte das mudanças na oferta, elas de fato são de extrema dificuldade para levantamento completo em virtude da customização pela qual passa a cada cliente; são facilmente identificadas apenas as grandes modificações na tecnologia.

Já na identificação do desenvolvimento de soluções organizacionais, o problema está na possível não existência de ligação direta entre evento e resultados; além do resultado poder não ocorrer logo após o evento, mas ao longo do tempo. Ademais, na etapa de análise das respostas subjetivas, a classificação dos resultados identificados pelos dirigentes entre as quatro perspectivas não se dava de forma imediata na separação entre Processos Internos e Aprendizado e Crescimento, ou seja, entre Vantagens de Custos e Oportunidades de Aprendizado, quando havia inovação envolvida. Isso levanta a questão sobre a utilização de itens ou perspectivas exclusivas à inovação ou a inserção desta nas demais dimensões avaliadas.

Neste estudo, em que a inovação foi alocada primordialmente à perspectiva Aprendizado e Crescimento, a empresa não conseguiu identificar claramente o que aprendeu em cada evento, o que não significa que não houve aprendizado. E o simples fato de reconhecer, em resposta ao instrumento aqui aplicado, as competências adquiridas e aprimoradas pode ser o primeiro passo à melhoria da gestão do conhecimento internacional.

De modo geral, pode-se dizer que os indicadores do instrumento aplicado – ou seja, o conjunto de indicadores objetivos e de questões subjetivas – permitiram que a trajetória internacional da Artecola fosse refletida em termos de benefícios alcançados. As discrepâncias existentes entre os benefícios perseguidos e aqueles



obtidos em cada fase podem ser devidas à divisão do processo em períodos, que buscou a facilitação da sua visualização e análise e que talvez não tenha sido bem feita. Uma forma alternativa estaria em trabalhar com fases que compreendam igual número de anos.

Salienta-se que o uso do formato BSC, com suas perspectivas tradicionais, mostrou-se facilitador na “conversação” com a empresa, que também o utiliza. Adicionalmente, como o instrumento esbarra no estado do sistema informacional da organização, é preciso que se discuta esse que se mostra um “gargalo” do processo de avaliação. Assim, o instrumento aplicado ao caso Artecola é capaz de promover a discussão e a revisita ao sistema informacional e o sistema de controle gerencial em uso, no tocante, principalmente, à avaliação/ acompanhamento dos benefícios potenciais da internacionalização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização da Artecola tem início com esporádicas exportações de calçados e com uma postura reativa por parte da empresa, em uma primeira fase que vai de 1963 a 1971. A Artecola se mostra muito pouco envolvida nesse processo, o que justifica a falta de registros do seu desempenho internacional e, por conseqüência, a impossibilidade de identificação dos benefícios obtidos no período, marcado pelo empreendedorismo da família fundadora.

Essa característica se torna evidente na fase seguinte, quando, para se manter em posição de vanguarda face à reestruturação do setor, reconhece a necessidade de atualizar-se tecnologicamente por meio de parcerias com players oriundos dos mercados mais avançados da época. Então, entre 1972 e 1982, capacita-se internamente a fim de viabilizar o estabelecimento de tais parcerias; além das Oportunidades de Aprendizado, a empresa obtém Vantagens de Custo, relacionados aos seus processos internos, conforme os resultados levantados pelos dirigentes (registros ainda não são encontrados).

As primeiras parcerias internacionais são estabelecidas, a tecnologia começa a ser transferida, e as vantagens de propriedade da Artecola são alavancadas na terceira fase do processo de internacionalização, que compreende o período entre 1983 e 1996. A busca por Oportunidades de Aprendizado e Vantagens de Custo (em processos internos) acaba na obtenção de Benefícios de Rede e Vantagens de Custo nos resultados financeiros. Mais uma vez, os resultados alcançados são levantados através de relatos da direção da empresa, que apresenta nessa fase uma mudança no seu envolvimento, passando a se postar ativamente.

De ativa a comprometida, a Artecola tem a sua expansão física iniciada concomitantemente à elaboração de seu primeiro planejamento estratégico. Centros de distribuição são inaugurados (e servem também para fins de estudo de mercado), e a

internacionalização passa a fazer parte da Intenção Estratégica da empresa. A empresa reconhece a existência de mercados com atraentes vantagens de localização, com destaque para o potencial de demanda, e percebe que suas vantagens de propriedade podem ser neles internalizadas. A modificação de atitude tem reflexos no controle do desempenho internacional, que nesse momento conta com os seus primeiros registros. O compromisso de “ser referência na América Latina” traduz-se na perseguição por Benefícios de Rede, obtidos junto a Vantagens de Custo nos resultados financeiros, na fase que vai de 1997 a 2001.

A quinta fase do processo se estende até o ano de 2008 e é marcada pela internalização das vantagens competitivas da Artecola sob a forma de aquisições. As parcerias tecnológicas suportam a manutenção dessas vantagens. A compra de empresas locais permite o rápido acesso ao mercado e ao conhecimento sobre ele, diminuindo as desvantagens de ser estrangeiro e do recém-chegado. A Artecola reafirma a sua Intenção Estratégica, que objetiva primordialmente os Benefícios de Rede e as Vantagens de Custo em resultados financeiros, atingidos em conjunto com Oportunidades de Aprendizado e levantados com a ajuda de maior número de registros sobre o desempenho internacional da empresa.

Os registros dos indicadores demandados no instrumental aplicado, aliás, parecem ter sua evolução atrelada ao grau de envolvimento da empresa em seu próprio processo de internacionalização. Pergunta-se: pode-se dizer que o envolvimento no processo dita/ compromete os controles da gestão internacional?

O conjunto de indicadores objetivos e subjetivos empregados permite o levantamento dos benefícios alcançados pela Artecola em cada uma das fases do processo, à exceção da primeira. Ao se analisar o processo em termos de benefícios, percebe-se que a cronologia da sua perseguição e também da sua obtenção parece seguir seqüencialmente as relações de causa e efeito que interligam as perspectivas do *Balanced Scorecard*, nas quais os resultados financeiros são enfatizados como conseqüências dos esforços efetuados nas demais perspectivas.

O processo estudado é esquematizado visualmente novamente, considerando-se o envolvimento apresentado pela empresa, as suas ações quanto às suas vantagens competitivas (de propriedade) e os benefícios obtidos ao longo das fases.

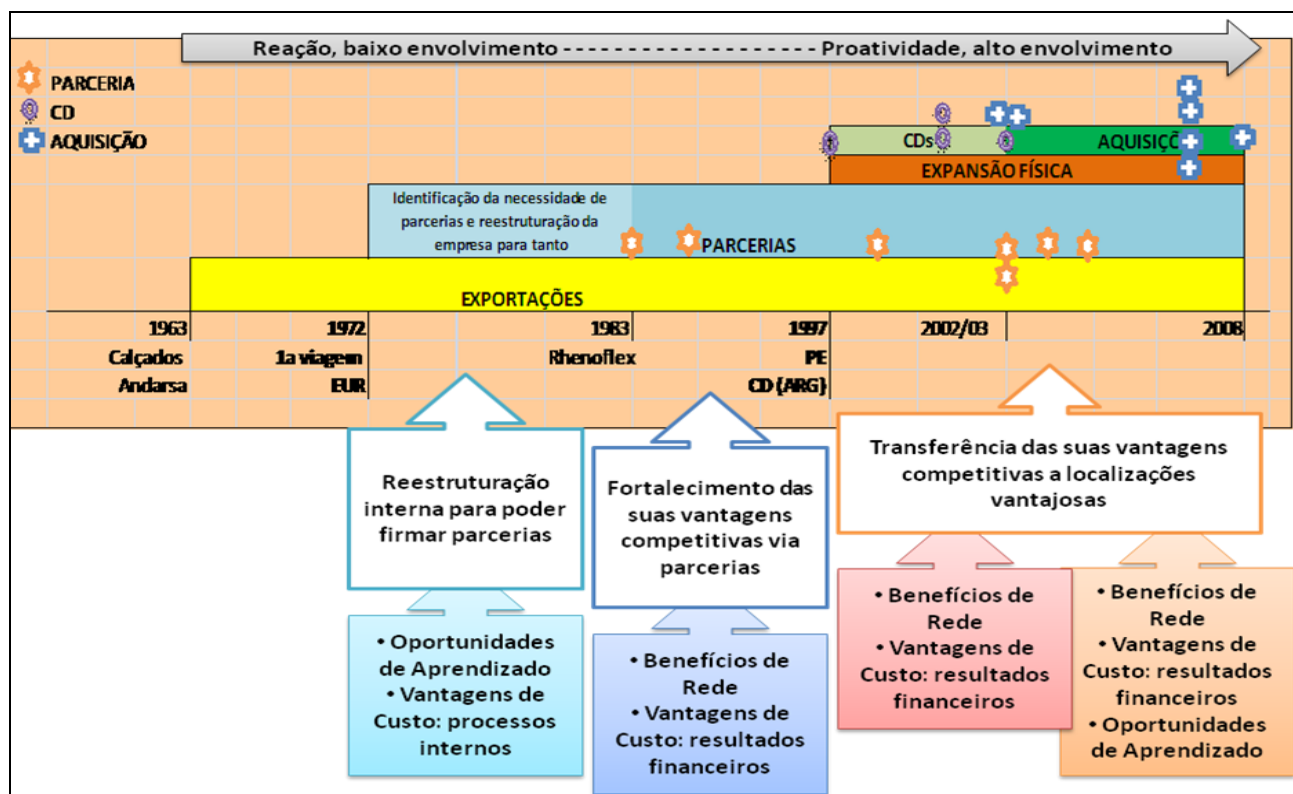


Figura 7.1 - O processo, vantagens competitivas e benefícios

Fonte: Elaborada pela autora.

Interpreta-se o processo de internacionalização do Grupo Arteccla como sustentado teoricamente pelo Paradigma Eclético – contudo, não se pode negar o Empreendedorismo Internacional nos seus primórdios e a presença de gradualismo durante todo o período estudado, com o evidente aumento do nível de complexidade das atividades exercidas pela empresa no mercado externo. Isso significa que uma teoria sozinha não dá conta de explicar o processo na sua totalidade satisfatoriamente, incitando alguns questionamentos a respeito.

Assim, críticas feitas ao Paradigma Eclético por Johanson e Vahlne (1990) - relativas à orientação do arcabouço de Dunning demasiada à produção e ao baixo

poder de explicação sobre os estágios iniciais do processo – parecem não fazer sentido no caso da Artecola. Entre as vantagens de localização que atraíram a empresa estava em primeiro plano a demanda, tanto real quanto potencial, ou seja, a Artecola orientou-se em termos mercadológicos. Se a capacitação para o aproveitamento de parcerias e o seu estabelecimento com players de avançados mercados forem vistos como medidas para alavancagem e manutenção de vantagens de propriedade da Artecola para sua posterior transferência aos mercados vantajosos, então o Paradigma Eclético pode sim explicar as primeiras fases do processo nas quais a empresa apresentou-se ativamente envolvida.

O Paradigma Eclético se mostra com maior poder de sustentação às fases de (pro)atividade das empresas, o que não o impede de explicar o início de processos que partem de uma postura não passiva/ reativa. Casos brasileiros assim não são comuns na literatura, refletindo aspectos próprios da história econômica do País, de modo que em sua grande maioria esses casos sejam inicialmente suportados pela vertente comportamental, a qual constitui base teórica do processo aqui encontrado apenas em sua fase 1, que compreende um pouco espaço de tempo se comparado à trajetória completa.

É inegável que os modos de entrada e atuação utilizados ao longo dos anos tenham conferido ao processo da Artecola um caráter incremental, como visto, incitando a seguinte questão: é possível conciliar o Paradigma Eclético com o incrementalismo, ou este serve apenas ao Modelo de Uppsala? Um debate acadêmico se faz necessário nesse sentido, pois até mesmo Dunning (1980 e 2001) diz que o entendimento da empresa multinacional pela corrente econômica se beneficiaria com a incorporação de variáveis comportamentais capazes de influenciar a resposta da empresa a uma determinada configuração propriedade-localização-internalização.

Aliás, a noção de distância psíquica aqui no caso não tem papel determinante, porém, não deixa de levantar questões instigantes. Haveria espaço para esse elemento no Paradigma Eclético? Por mais que a Artecola tenha realizado uma seqüência de passos planejados com base em análises racionais, o seu processo de

internacionalização apresenta momentos nos quais a empresa mobilizou seus recursos com vistas à diminuição do seu grau de incerteza quanto aos mercados externos que a interessavam. Exemplo disso foi a instalação dos CDs na Argentina (1997), no México e Chile (2000) e no Peru (2003) tendo como um dos objetivos o estudo desses mercados.

Talvez não tenha sido à toa que suas duas primeiras parceiras tenham origem germânica como ela própria, cogitando-se essa proximidade cultural como fator “não racional” da tomada de decisão, ao lembrar a afirmação de Rocha e Christensen (1988) sobre a inegável influência desse tipo de fator. Terá sido a escolha por um player alemão uma tentativa de “encurtar” a distância psíquica em sua primeira manobra internacional de maior complexidade e assim promover o aprendizado necessário ao estabelecimento das parcerias posteriores? Por fim, cada aquisição da Artecola significou a aquisição de conhecimento experiencial sobre o mercado local e, ao mesmo tempo, obrigou-a a rapidamente compreender o estilo gerencial local para que não houvesse imposições, mas adaptações que respeitassem as peculiaridades na “artecolarização” da gestão. Qual o papel de uma aquisição na diminuição da distância psíquica?

Este trabalho, obviamente, apresenta limitações:

- Inerente ao próprio método empregado – estudo de caso – está a impossibilidade de generalização dos achados.
- Também a grande extensão temporal do processo de internacionalização do caso (mais de 40 anos) trouxe dificuldades à obtenção de dados, bem como a eventuais detalhamentos; o uso de fontes secundárias, especialmente o livro que expõe a trajetória da empresa em seus 60 anos (MENONI, 2008), mostrou-se fundamental a essa etapa do trabalho.
- Foi somente por meio desse livro (idem) que as perspectivas dos dirigentes anteriores foram levantadas, cuja confirmação se deu pelos dirigentes atuais da empresa, quando das entrevistas e da revisão do texto.

- A identificação dos resultados, e mesmo a descrição da trajetória, pelos dirigentes, foi sob a forma *ex-post facto*, o que as tornou dependentes da percepção dos entrevistados, influenciada pelo fator tempo entre a ocorrência do evento e a da coleta de dados deste trabalho.
- A mensuração do desempenho histórico obtido pela empresa em seu processo foi bastante prejudicada pela existência de indicadores objetivos que não podem ser divulgados por serem sigilosos e de dados que não são controlados pela empresa; foi possível o reconhecimento dos benefícios alcançados em cada uma das fases, sem, no entanto, apurá-los detalhadamente em termos numéricos.

Reafirma-se, aqui no final, a justificativa deste estudo,

[...] o foco no desempenho, mais do que qualquer outra coisa, define o campo de administração estratégica em negócios internacionais, já que o interesse não é somente adquirir e alavancar vantagem competitiva, mas também sustentar tal vantagem com o passar do tempo e em diferentes regiões. (JESUS, 2008, p. 45)

O estudo serve, pois, a uma reflexão sobre como as vantagens já adquiridas pelo Grupo Artecola podem sustentar a posição de liderança latino-americana que se comprometeu a atingir.

Diante disso, e considerando o grande número empresas brasileiras hoje no início de seu processo, ou seja, atuando basicamente com exportações, faz-se necessária a instrução de seus gestores para que os custos de governança e controle não sejam maiores ainda quando do aumento das suas atividades internacionais no avanço do processo. A falta de registros pode ir contra a empresa na hora do controle da sua estratégia de internacionalização.

É, por essa razão, que se sugere a realização de pesquisas que aliem uma visão mais profunda de controladoria, voltando-se à gestão internacional. Talvez por meio da aplicação do instrumental BSC aqui construído sem a identificação da

empresa participante, de modo que não se encontre limitação na impossibilidade de divulgação.

A replicação do estudo ajudaria na validação do instrumental que, aplicado a diferentes empresas de um mesmo setor da economia, serviria ao levantamento de hipóteses a respeito de possíveis relações estratégia-desempenho.

Ainda há muita análise por desenvolver no caso Artecola. Uma sugestão é a de se refazer o estudo daqui uns dois anos para verificar o seu avanço no processo de internacionalização e no aperfeiçoamento dos seus controles de desempenho internacional, dado o fato de a empresa ter apenas recentemente criado Diretoria dedicada à internacionalização – dez/08 – tendo sido recém iniciada a fase de organização da gestão internacional.



## Referências Bibliográficas

---

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 9, p. 259-282.

ALMEIDA, Emerson de. Prefácio. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007a, p. vii-viii.

ALMEIDA, André L. Santos de. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007b. Cap. 10, p. 283-316.

ALMEIDA, Larissa Fernanda de Lima; PAIVA Jr., Fernando Gomes de. Relacionalidade empreendedora: uma nova perspectiva sobre os estudos da internacionalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007. 1 CD-ROM.

ALMEIDA, Victor Manoel Cunha de; ROCHA, Angela da. Fatores Antecedentes da Escolha do Modo de Entrada em Mercados Extra-Regionais e Conseqüências no Desempenho: Proposição e Teste de um Modelo Contingencial de Expansão Extra-Regional do Varejo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. Estratégias de Internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. A. (Org.). **A Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 37-55.

ARTECOLA. **Relatório Social 2008**. Campo Bom, 2008.

---

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA; Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá e. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

AZEVEDO, Cecília Mattoso de; ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Liderança nos canais de exportação. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988. Cap. 8, p. 160-168.

BARRETTO, Antonio. A Internacionalização da Firma sob o Enfoque dos Custos de Transação. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002. Cap. 2, p. 41-59.

BRERO, Angelo. **Análise da Relação entre as Características Empreendedoras e Tecnológicas e Desempenho Internacional de Empresas Industriais Brasileiras**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. 2007.

CALOF, J.; BEAMISH, P. Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalisation. In: **International Business Review**, v. 4, n. 2, p. 115-131.

CAMPOS, André Luís Vieira. **O Impacto das Estratégias de Exportação no Desempenho das Empresas: O Caso do Programa SEBRAExport Móveis**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

CÁNEPA, Paola; BRODBECK, Ângela; HOPPEN, Norberto; RIGONI, Eduardo Henrique. Elementos Organizacionais na Estruturação de Sistemas de Medidas de Desempenho. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007. 1 CD-ROM.

CARVALHO, Luiz Carlos. Introdução. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. ix-xiii.

CARVALHO, Giselle da Silva; GOMES, Josir Simeone. Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas. In:

CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007. 1 CD-ROM.

---

CHILD, John; RODRIGUES, Suzana Braga. The Process of SME Internationalization: British Firms Entering Brazil. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. 1 CD-ROM.

CHTOUROU, Wafi; CRUZ, Luciano Barin; DELGADO, Natalia Aguilar. Perfis e Desafios Informativos no Processo de Internacionalização de PMEs. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. 1 CD-ROM.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Barbara. **Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras.** Disponível em: <<http://www.focusri.com.br/artig7.htm>>. Acesso em: out. 2008.

CONTO, Samuel Martim de. **Análise das inovações no processo produtivo para exportar: um estudo de múltiplos casos de empresas alimentícias de médio porte do Vale do Taquari – RS.** Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

CUNHA, Carlos Eduardo da; ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Agressividade em exportação: um estudo na indústria de móveis. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1988. Cap. 6, p. 115-127.

CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Erika. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 3, p. 79-117.

CZINKOTA, M. R.; JOHNSTON, W. J. Segmenting US Firms for Export Development. In: **Journal of Business Review**, v. 9, n. 4, 1981, p. 353-365.

DALMORO, Marlon. Convergências Teóricas Acerca do Processo de Internacionalização da Empresa Como uma Atividade Empreendedora. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO

DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007. 1 CD-ROM.

DIB, Luís Antonio; CARNEIRO, Jorge. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. 1 CD-ROM.

DUNNING, John H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future. In: **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, 2001, p. 173-190.

FLEURY, Maria Tereza L.; FLEURY, Afonso. Brasil e China – caminhos cruzados em seus processos de internacionalização. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 8, p. 142-157.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Internacionalização Baseada em Recursos Estratégicos e em Performance no Setor Calçadista Exportador Brasileiro. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

GARRIDO, Ivan Lapuente. **A Relação entre Orientação para o Mercado Externo, Estratégias de Internacionalização e Performance Exportadora**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA; Anderson Barbosa da (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 4, p. 115-146.

GÓES; Bruno Barreto; ROCHA, Angela da. A Lógica Geoestratégica da Expansão Empresarial: Estudo de Caso de uma Empresa Brasileira. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

GRACIANI, Marcos. Todas as faces da inovação. In: **Amanhã**, Porto Alegre: Plural Comunicação, ano 22, n. 248, nov. 2008, p. 42-45.

GRINGS, R.; RHODEN, Marisa dos Santos. Empresas, mercados externos e as diferentes faces da mesma moeda: abordagem teórica da internacionalização nas organizações. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 29., 2005, Brasília. **Anais...** Brasília: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2005. 1 CD-ROM.

HARTLEY, J. F. **Case Studies in Organizational Research: Qualitative Methods in Organizational Research – A Practical Guide**. London: Sage Publication, 1995.

HEMAIS, Carlos Alberto; HILAL, Adriana. O Processo de Internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002. Cap. 1, p. 15-40.

HEMING, Carlos Augusto. **Principais dificuldades para as pequenas e médias empresas competirem no exterior**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006.

HILL, Charles W. L.; HWANG, Peter; KIM, Chan. An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode. In: **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 2, 1990, p. 117-128.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2008.

HONÓRIO, Luiz Carlos; RODRIGUES, Suzana Braga. A Internacionalização sob o Foco de Múltiplas Perspectivas: um *Survey* com Empresas Brasileiras de Manufaturados. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2006. 1 CD-ROM.

IAMIN, Gustavo C. Paiva. **A Micro e Pequena Empresa Brasileira Exportadora e a Formação de Vantagens Competitivas Sustentáveis – Estudo de Casos**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2007.

JESUS, Marco Antonio Sampaio de. **O Processo de Internacionalização da Carne Bovina Brasileira sob a Ótica do Empreendedorismo Internacional: Estudo de Caso com o Independência S.A.** Dissertação de Mestrado. Programa em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos. 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. In: **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, 1990, p. 11-24.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. In: **Harvard Business Review**, v. 70, n. 1, 1992, p. 71-79.

\_\_\_\_\_. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 15.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização Orientada para a Estratégia**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KOVACS, Erica Piros; OLIVEIRA, Brigitte Renata; MORAES, Walter Fernando Araújo de. O Processo de Internacionalização de Empresas Pernambucanas à Luz do Modelo de Uppsala: Indícios de um Modelo Exógeno de Internacionalização. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4., 2007, Porto Alegre. **Anais...** Porto Alegre: Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas, 2007. 1 CD-ROM.

LARANJEIRA, Lilian Silvestre; ALPERSTEDT, Graziela Dias. O Processo de Internacionalização de Uma Empresa Brasileira de Artigos Esportivos: Uma Experiência no Mercado Alemão. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

LAVIE, Dovev; MILLER, Stewart R. Alliance Portfolio Internationalization and Firm Performance. In: **Organization Science** (Forthcoming). Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1027130#PaperDownload](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1027130#PaperDownload)>. Acesso em: dez. 2007.

LEITE, Heloísa Barbosa; ROCHA, Angela da; FIGUEIREDO, Kleber F. A Percepção cultural e a decisão de exportar. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988. Cap. 3, p. 61-72.

LENGLER, Jorge Francisco *et al.* A Distância Psíquica e a Estratégia de Marketing das Empresas Exportadoras do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

MACHADO, Marcelo André; RAMALHO, Anderson Ricardo. Alianças Estratégicas Internacionais: um estudo de caso das empresas Artecola Ltda e Rhenoflex GmbH. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003. 1 CD-ROM.

MATTOS, Pedro Lincoln de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA; Anderson Barbosa da (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006. Cap. 12, p. 347-373.

MAYOR FILHO, Luiz Alberto de Sotto. **Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras de Prestação de Serviços em Tecnologia de Informação.** Dissertação de Mestrado. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. 2006.

MEIRA, Paulo Marcelo; FIGUEIREDO, Kleber F.; LEITE, Heloísa Barbosa. Agentes exclusivos e escritórios no exterior: experiências na indústria brasileira de calçados. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1988. Cap. 9, p. 169-180.

MENONI, João (coord.). **60 Anos: Soluções Inovadoras que Unem.** Porto Alegre: Algo Mais Editora, 2008.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education: revised and expanded from case study research in education.** San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MOTA, Robertta Braga. Decisões Estratégicas no Processo de Internacionalização de Empresas: “Forma de Entrada” e “Seleção de Mercado”. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2007. 1 CD-ROM.

OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra de. **Análise do Processo de Formação de Estratégias Internacionais da Fruticultura Brasileira: o caso do Grupo Fruitfort**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. 2007.

PERIN, Marcelo G.; SAMPAIO, Cláudio H. Performance Empresarial – Uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: ENCONTRO DA ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 1999.

PIPKIN, Alex. **Marketing Internacional: uma abordagem estratégica**. 2.ed. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Avaliação de Resultados: Bloco 1 – Abordagem Introdutória aos Sistemas de Avaliação de Desempenho Empresarial**. Material de ensino. Porto Alegre: UFRGS, 2007.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 1, p. 1-36.

ROCHA, Angela da. Parte II: O comportamento da empresa exportadora (Introdução). In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988a, p. 57-60.

\_\_\_\_\_. Parte III: A montagem e a gerência dos canais de exportação (Introdução). In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988b, p. 157-159.

\_\_\_\_\_. Os consórcios como alternativa para a exportação. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988c. Cap. 10, p. 181-190.

ROCHA, Angela da; BLUNDI, Maria Domenica Serpa; DIAS, Vanessa Tavares. O que aconteceu às empresas exportadoras da década de 70. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002. Cap. 3, p. 63-83.



ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl. Por que as empresas exportam?. In: ROCHA, Angela da (Org.). **Gerência de Exportação no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1988. Cap. 5, p. 87-114.

\_\_\_\_\_. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). In: ROCHA, Angela da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002. Cap. 4, p. 85-118.

ROCHA, Angela da; SILVA, Jorge Ferreira da; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 10, p. 183-197.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Patrícia Rodrigues da. **Internacionalização da Empresa Marcopolo S. A.: um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2006.

SACRAMENTO, Isabella; ALMEIDA, Victor Cunha de; SILVA, Maria Sol Marques da. Aspectos internos no processo de internacionalização de empresas brasileiras prestadoras de serviços de informação. In: ROCHA, Angela da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2002. Cap. 7, p. 169-221.

SARFATI, Gilberto. **Manual de Diplomacia Corporativa: A Construção das Relações Internacionais da Empresa**. São Paulo: Atlas, 2007.

SAUVANT, Karl. O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 2, p. 37-77.

SCHEINKMAN, José Alexandre. **Aprendendo com a exportação**. Disponível em: <<http://www.global21.com.br/artigos/artigo.asp?cod=110>>. Acesso em: jan. 2008.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

TANURE, Betania; CYRINO, Álvaro B.; PENIDO, Érika. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 11, p. 198-215.

TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming; OSLAND, Gregory E. International Market Entry Mode Choice by U.S. and Japanese MNCs: A Cross Cultural Assessment of the Transaction Cost Analysis Framework. In: **Thunderbird International Business Review**, v. 40, n. 4, jul-ago, 1998, p. 389-412. Disponível em: <<http://business.missouri.edu/zou/Resume/taylor-zou-osland-TIBR98.pdf>>. Acesso em: jan. 2008.

TRAVESSO NETO, David. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. Cap. 4, p. 119-140.

VERDIN, Paul; VAN HECK, Nick. **From Local Champions to Global Masters: a strategic perspective on managing internationalization**. Houndmills: Palgrave, 2001.

WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The internationalization process and networks: a strategic management perspective. In: **Journal of International Marketing**, v. 4, n. 3, 1996, p. 11-28.

WELLS, Milton. Impérios do Sul. In: **Mundo Corporativo**, São Paulo: Deloitte, ano 6, n. 20, 2008, p. 8-11.

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

## ANEXO A – TEORIA X AUTORES X OBJETIVOS X FONTES X QUESTÕES

Referencial (Pontos principais)	Autor(es)	Objetivos Atendidos	Fonte principal/ Fonte alternativa ou complementar	Questões (Localização nos Instrumentos)
<p><b>Conceito de Internacionalização:</b></p> <p>A. Processo contínuo e crescente</p> <p>B. Ligado à estratégia</p> <p>C. Adaptabilidade, não-racionalidade e planos emergentes</p>	<p>A. Cintra e Mourão (2008); Verdin e Van Heck (2001); Dib e Carneiro (2006)</p> <p>B. Verdin e Van Heck (2001); Kovacs, Oliveira e Moraes (2007); Mota (2007); Mayor Filho (2006); Travesso Neto (2007); Cyrino e Penido (2007)</p> <p>C. Laranjeira e Alperstedt (2007); Calof e Beamish (1995); Carvalho (2007); Rocha e Christensen (1988); Honório e Rodrigues (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> </ul>	<p>Entrevista / Bases Secundárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.d</li> <li>○ 2.e</li> <li>○ 4.a</li> <li>○ 4.b</li> <li>○ 6.c</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Teoria do Poder de Mercado:</b></p> <p>Busca por concentração crescente; o mercado externo é a saída ao mercado interno saturado ou estagnado</p>	<p>Hymer (1976); Góes e Rocha (2007); Dib e Carneiro (2006)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	<p>Entrevista / Bases Secundárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 3.c</li> <li>○ 4.a</li> <li>○ 4.c</li> <li>○ 5.b.iii</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Teoria da Internalização:</b></p> <p>Análise racional dos custos <i>versus</i> benefícios; investe no exterior quando seus custos são superados pelos custos de investimento local</p>	<p>Bucley e Casson (1976,1998); Teece (1981, 1986); Barretto (2002); Dib e Carneiro (2006); Carvalho e Gomes (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	<p>Entrevista / Bases Secundárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 3.c</li> <li>○ 4.a</li> <li>○ 4.c</li> </ul> </li> </ul>

				○ 5.b.iii
<b>Paradigma Eclético:</b> Decisão tomada com amplo acesso a informações; entrada em mercados vantajosos em termos produtivos (seja em localização, internalização e/ou propriedade)	Dunning (1977, 1980, 1988 e 2001); Barretto (2002); Góes e Rocha (2007); Alem e Cavalcanti (2007); Johanson e Vahlne (1990); Tanure, Cyrino e Penido (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	Entrevista / Bases Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 3.c</li> <li>○ 4.a</li> <li>○ 4.c</li> <li>○ 5.b.iii</li> </ul> </li> </ul>
<b>Modelo de Uppsala:</b> Processo baseado em aprendizagem; estágios de envolvimento gradual e crescente, com pouco ou nenhum planejamento. A distância psíquica é fator determinante.	Penrose (1963); Cyert e March (1963); Aharoni (1966); Dib e Carneiro (2006); Hemais e Hilal (2002); Cavusgil (1980,1983) ; Czinkota e Johnston (1981); Johanson e Vahlne (1990); Rocha e Christensen (1988); Góes e Rocha (2007); Nordstrom e Vahlne (1994); Lengler et al. (2007); Garrido (2007) e Barretto (2002); Tanure, Cyrino e Penido (2007); Oliveira (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	Entrevista / Bases Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 4.a</li> <li>○ 4.b</li> <li>○ 4.c</li> <li>○ 5</li> </ul> </li> </ul>
<b>Perspectiva de Networks:</b> Estabelecimento e exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras	Welch e Welch (1996); Hemais e Hilal (2002); Almeida e Paiva Jr. (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	Entrevista / Bases Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 6.b</li> <li>○ 4</li> <li>○ 5.b.iii</li> </ul> </li> </ul>
<b>Empreendedorismo Internacional:</b> Existência de um empreendedor no processo que age e inova; sua visão é a dominante	Andersson (2000); Hemais e Hilal (2002)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	Entrevista / Bases Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.a</li> <li>○ 2.b</li> <li>○ 2.c</li> <li>○ 4</li> </ul> </li> </ul>
<b>Conelearn Framework:</b> Os benefícios podem ser alocados em 3 eixos (Vantagens de Custo,	Verdin e Van Heck (2001); Almeida (2007b); Cyrino e Penido (2007); Dalmoro (2007) e Conto (2007); Atsumi, Villela e Freitas (2007); Schumpeter (1982)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> </ul>	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 2.b</li> <li>○ 5.b.iii</li> </ul> </li> </ul>

<p>Benefícios de Rede e Oportunidades de Aprendizado); a empresa incorre em <i>trade-offs</i> pois essas 3 frentes não podem ser otimizadas ao mesmo tempo</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor desempenho.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> <li>• Discutir aplicabilidade dos indicadores.</li> </ul>		
<p><b>Vantagens de Custo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economias de escala</li> <li>• Melhor uso da capacidade instalada</li> <li>• Acesso melhorado a matérias-primas e tecnologia</li> <li>• Movimento descendente na curva do custo de aprendizado</li> <li>• Aplicação de conceitos e fórmulas já existentes internamente</li> <li>• Ganhos de arbitragem</li> <li>• Diluição dos custos fixos de P&amp;D</li> </ul>	<p>Verdin e Van Heck (2001); Iamin (2007); Campos (2002); Almeida e Rocha (2007); Cunha, Rocha e Christensen (1988); Forte e Moreira (2007); Brero (2007); Cyrino e Penido (2007); Conto (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor desempenho.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> <li>• Discutir aplicabilidade dos indicadores.</li> </ul>	<p>Documentação / Bases secundárias</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC (vide Método): Perspectivas Resultados Financeiros e Processos Internos</li> </ul>
<p><b>Benefícios de Rede:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansão de mercados</li> <li>• Maior capacidade de resposta aos clientes internacionais</li> </ul>	<p>Verdin e Van Heck (2001); Iamin (2007); Campos (2002); Almeida e Rocha (2007); Lavie e Miller (2007); Cunha, Rocha e Christensen (1988); Forte e Moreira (2007); Brero (2007); Cyrino e Penido (2007);</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor desempenho.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> </ul>	<p>Documentação / Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC (vide Método): Perspectiva Clientes</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimento da posição competitiva</li> <li>• Diversificação do portfólio geográfico</li> <li>• Efeito de demonstração</li> <li>• Aumento da qualidade da oferta</li> </ul>	Dalmoro (2007); Conto (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discutir aplicabilidade dos indicadores.</li> </ul>		
<p><b>Oportunidades de Aprendizado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acumulação de conhecimento</li> <li>• Desenvolvimento das competências empresariais existentes</li> <li>• Alavancagem das competências a novos produtos e segmentos</li> <li>• Aquisição de novas competências</li> <li>• Desenvolvimento de soluções: inovação</li> <li>• Teste dos conceitos, dos modelos e limitações do negócio</li> </ul>	Verdin e Van Heck (2001); Iamin (2007); Conto (2007); Almeida (2007b); Tanure, Cyrino e Penido (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor desempenho.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> <li>• Discutir aplicabilidade dos indicadores.</li> </ul>	Entrevista / Documentação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC (vide Método): Perspectiva Aprendizagem e Crescimento</li> </ul>
<p><b>Contínuo de Protótipos de Estratégias Internacionais:</b> Maximização da base de ativos <i>versus</i> estabelecimento de nova configuração de competências (Globalização <i>vs.</i> Localização)</p>	Verdin e Van Heck (2001); Cyrino e Penido (2007)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória internacional.</li> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>	Entrevista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3.a</li> <li>○ 3.b</li> <li>○ 6.d</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Modos de Entrada e de Atuação:</b></p>	Hill, Hwang e Kim (1990); Honório e Rodrigues (2007); Alem e Cavalcanti (2007); Góes e Rocha (2007); Ricupero e Barreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever trajetória</li> </ul>	Entrevista / Bases Secundárias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC (vide Método): Persp. Clientes</li> </ul>

<p>As formas se diferenciam conforme a quantidade de recursos necessários e o grau de controle e risco. São 5: exportação, licenciamento/franquia, <i>joint ventures</i>, fusões/aquisições e investimento direto</p>	<p>(2007); Verdin e Van Heck (2001); Heming (2006); Mota (2007); Arruda, Goulart e Brasil (1996); Azevedo, Rocha e Christensen (1988); Chtourou, Cruz e Delgado (2006); Taylor, Zou e Osland (1998); Hitt, Ireland e Hoskisson (2002); Pipkin (2003)</p>	<p>internacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar padrões adotados.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anexo B <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3.a</li> <li>○ 4.b</li> <li>○ 4.c</li> <li>○ 5</li> <li>○ 6.a</li> <li>○ 6.c</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Avaliação do Processo de Internacionalização e Construção do Instrumento BSC:</b></p> <p>A. Caráter estratégico pede SMD balanceados.</p> <p>B. Para uso do BSC, os 3 eixos de benefícios são transformados nas 4 perspectivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Benefícios de Rede → Clientes</li> <li>▪ Oportunidades de Aprendizado → Aprendizagem e Crescimento</li> <li>▪ Vantagens de Custo → Financeira e Processos Internos</li> </ul> <p>C. Portfólio de indicadores, alocados aos eixos de benefícios</p>	<p>A. Rhoden (2007); Cánepa et al. (2007); Kaplan e Norton (1992)</p> <p>B. Kaplan e Norton (1997, 2000); Sarfati (2007); Verdin e Van Heck (2001)</p> <p>C. Campos (2002); Cyrino e Penido (2007); Lu e Beamish (2004); Verdin e Van Heck (2001); Perin e Sampaio (1999); Garrido (2007); Iamin (2007); Almeida e Rocha (2007); Lavie e Miller (2007); Cunha, Rocha e Christensen (1988); Forte e Moreira (2007); Brero (2007); Dalmoro (2007); Conto (2007)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expor desempenho.</li> <li>• Desenvolver sistema de avaliação.</li> <li>• Discutir aplicabilidade dos indicadores.</li> </ul>	<p>Documentação / Entrevista</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BSC (vide Método)</li> </ul>

## **ANEXO B – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS PARA DESCRIÇÃO DA TRAJETÓRIA, DAS MOTIVAÇÕES E FORMAS DE ATUAÇÃO**

### **1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

- a. Missão, visão, valores que a norteiam
- b. Histórico
- c. Posicionamento competitivo
- d. Objetivos estratégicos

### **2. TRAJETÓRIA INTERNACIONAL: POR QUÊ?**

- a. Motivações (racionais ou não): fatores internos e externos influentes na decisão – Por que a empresa se internacionalizou? O que motivou a decisão de se internacionalizar? Que fatores internos à empresa mais influenciaram? E que fatores externos?
- b. Benefícios (objetivos) perseguidos quando da decisão – O que a empresa buscava com a sua internacionalização?
- c. Existência de empreendedor(es)
  - i. Iniciativa de mobilização por parte de quem da empresa – Teve alguém em especial que mobilizou a empresa em direção à internacionalização? Quem?
- d. Orientação estratégica – A internacionalização é planejada? Está contida num planejamento?
- e. Continuidade do processo: vontade de desenvolver a projeção internacional
  - i. Objetivos atuais claros nos mercados externos – A empresa pretende dar prosseguimento à sua internacionalização? Quais seus objetivos nos mercados externos?

### **3. O QUÊ?**

- a. Produtos, serviços e/ou tecnologias internacionalizadas: com o que atende o mercado externo Aspectos padronizados – O que é padronizado nos produtos vendidos aos mercados externos?
- b. Aspectos adaptados – Que características foram adaptadas a cada um dos mercados externos atendidos?
  - i. Posição no contínuo “Globalização *versus* Localização”
  - ii. Possível estratégia de regionalização
- c. Internalização das atividades – Que atividades permanecem sendo realizadas pela empresa? E que atividades foram repassadas a terceiros? Há funções realizadas em parceria; quais?



#### 4. QUANDO?

- a. Momento inicial: condições da economia, do setor e da empresa
- b. Histórico/ cronograma do processo (fases do envolvimento)
- c. Progressão posterior: situação em que cada decisão foi tomada
  - i. Recursos e competências apresentadas - Como se deu o processo de internacionalização em termos cronológicos? Quando foram tomadas as principais decisões? Qual era a situação da empresa em cada um desses momentos, principalmente em termos de recursos e competências?

#### 5. ONDE?

- a. Mercados selecionados
- b. Ordem de seleção
  - ii. Percepção sobre cada mercado (noção de distância psíquica) – Qual a ordem de escolha dos mercados? O que se pensava sobre cada um deles?
  - iii. Seleção foi centrada em que aspectos (produtivos, parcerias, mercado consumidor etc.) – No que se baseou a decisão de atender cada um dos mercados? O que motivou cada decisão?

#### 6. COMO?

- a. Como atende cada um dos mercados?
  - i. Marcas utilizadas – Que marcas a empresa utiliza no exterior? São as mesmas para o mercado nacional?
  - ii. Canais de distribuição – Como são distribuídos os produtos? Quem distribui seus produtos no exterior? Além de distribuir os produtos, os distribuidores possuem outras funções? Quais?
  - iii. Ações de comunicação – Como a empresa se comunica com o mercado externo? Como oferta seus produtos em termos de publicidade e propaganda?
- b. Redes – Que papéis e responsabilidades possui cada organização?
- c. Monitoramento do mercado: ações antecipativas – A empresa realiza pesquisa de mercado e de tendência para melhor se antecipar às demandas do consumidor externo? Como ela sabe o que ocorre nos mercados que atende?
- d. Mudanças ocorridas nas formas de atuação ao longo do processo – Quais as principais modificações estabelecidas pela empresa em sua atuação e qual o fator que mais pesou na decisão de se modificar?

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)