

**PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO
DE EMPRESA BRASILEIRA:
TIGRE S.A. (1977 A 2008)**

Taís Nunes

Bacharel em Relações Internacionais
pelo UNICURITIBA
tais.nunes@gmail.com

Patricia Tendolini Oliveira

Professora de Economia no UNICURITIBA
patricia_tendolini@hotmail.com

Recebido: 21 out. 2010
Aceito em: 24 nov. 2010

RESUMO

O presente trabalho busca detalhar o processo de internacionalização da empresa Tigre S.A. elucidando suas principais características, como motivações para seu início, modos de entrada e fatores que influenciaram no decorrer do processo, e relacionar esses fatores aos modelos teóricos de internacionalização. Deu-se ênfase ao modelo de Uppsala e à Escola Nórdica pela compatibilidade teórica, em função da forma incremental de internacionalização, pela aquisição de conhecimento e pela noção de distanciamento psíquico, e em função das redes de relacionamento formadas pela empresa.

Palavras-chave: internacionalização, modelo de Uppsala, Escola Nórdica.

ABSTRACT

This project has the intent to detail the Tigre S.A. company's process of internationalization emphasizing the main characteristics as motivation to its beginning, entry procedures, factors influencing the course of the process and relate these to theoretic models of internationalization. Was put emphasis to the Uppsala Model and the Nordic School for the theoretical compatibility with the incremental way of internationalization, the acquisition of knowledge, the notion of psychic distance and the social networks formed by the company.

Keywords: *internationalization, Uppsala model, Nordic School.*

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização das empresas é um assunto que tem aos poucos ganhado maior notoriedade pela força das mudanças proporcionadas pelas transnacionais no sistema internacional. Como propulsoras do processo de globalização, as firmas invadiram diversos mercados pelo mundo todo e o estudo desse fenômeno se tornou importante para interpretar as novas relações que daí se formaram. A globalização econômica permitiu a abertura e desregulamentação dos mercados e a propagação acelerada de novas técnicas de comunicação e de outras novas tecnologias. Assim, com a força assumida pelo capital, essas inovações deram impulso extra para as empresas transnacionais e fizeram com que passassem a ignorar as barreiras geográficas dos Estados.

As empresas que se internacionalizam são agentes globalizantes e atuam como um dos meios pelos quais a globalização econômica, cultural, ambiental, etc. é propagada nos mais diferentes Estados. Torna-se, portanto, importante conhecer os dois processos para interpretá-los de forma mais completa. No presente estudo, busca-se analisar o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, exportadora para mais de 40 países e presente produtivamente em dez países, a Tigre S.A.

2 GLOBALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O processo de globalização é complexo, multifacetado e se encontra inacabado. Atualmente, o tema é abordado por diversas áreas da ciência e pelas mais diversas correntes de pensamento; no entanto, há especialmente muita discussão e pouco consenso sobre o assunto. O sociólogo e geógrafo Magnoli (2003, p. 11) sustenta que “[...] globalização é o

processo pelo qual o espaço mundial adquire unidade.” Para esse autor, deve-se dar importância a toda construção do processo, não somente aos acontecimentos atuais; ressalta ainda que a globalização passou a ser usada como explicação de diversos fenômenos econômicos e políticos, passando a figurar no discurso de governantes, jornalistas e empresários, ocorrendo então a popularização do tema (MAGNOLI, 2003).

De acordo a análise de Milton Santos (1997, p. 19), nota-se a existência de “[...] um sistema de relações hierárquicas, construído para perpetuar um subsistema de dominação sobre outros subsistemas, em benefício de alguns.” O processo de globalização é, portanto, uma alternativa da classe dominante (burguesa) para prosseguir com seus ganhos e superar crises. O autor afirma que “[...] a globalização é, de certa forma, o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista.” (Ibid., 2001, p. 23).

Seguindo essa linha, Ianni (1999a, p. 151-152) trata o capitalismo como o processo civilizatório do século XX, que principalmente com o final da guerra fria pode ser tratado como “[...] um novo surto de mundialização da racionalidade própria da civilização capitalista ocidental.”

Para Milton Santos (2002, p. 79):

A globalização é o estágio supremo da internacionalização. O processo de intercâmbio entre países, que marcou o desenvolvimento do capitalismo desde o período mercantil dos séculos 17 e 18, expande-se com a industrialização, ganha novas bases com a grande indústria, nos fins do século 19, e agora, adquire mais intensidade, mais amplitude e novas feições. O mundo inteiro torna-se envolvido em todo o tipo de troca: técnica, comercial, financeira, cultural.

Ou seja, a globalização não trata de todo o processo de internacionalização, mas somente de sua parte última, em que o aceleradíssimo desenvolvimento tecnológico possibilitou a configuração de uma nova face global. O

sociólogo Giddens (2000) parte da ideia de que a globalização é uma continuação de tendências do processo de modernização que teve início com a Revolução Industrial do século XVIII. Contudo, trata-se de um fenômeno novo e revolucionário. O autor (2000, p. 21) dá à globalização um caráter mais multifacetado, não se prendendo a seu aspecto econômico. De acordo com ele,

[...] a globalização é política, tecnológica e cultural, tanto quanto econômica. Foi influenciada acima de tudo por desenvolvimentos nos sistemas de comunicação que remontam apenas ao final da década de 1960.

A internacionalização das empresas está intrinsecamente ligada ao processo de globalização. A globalização econômica e as conseqüentes abertura e desregulamentação dos mercados, propagação de novas técnicas de comunicação e tecnologias proporcionaram força extra para as transnacionais que passaram a ignorar as barreiras geográficas dos Estados. As empresas transnacionais são descritas por Stelzer (1998, p. 104) como sendo:

[...] uma entidade privada de enorme potencial financeiro e patrimônio científico-tecnológico, normalmente de natureza mercantil, constituída por sociedades estabelecidas em diversos países, sem subordinação a um controle central, mas agindo em benefício do conjunto, mediante uma estratégia global.

John Gray (1999 apud LIMA, 2002, p. 155) chama a atenção para a mobilidade das empresas transnacionais, chamadas por ele de multinacionais:

Elas são capazes de dividir o processo de produção em discretas operações e localizá-las em diversos países ao redor do mundo. Elas são menos

dependentes do que nunca das condições nacionais. Elas podem escolher os países cujos mercados de trabalho, impostos e sistemas regulamentadores e infraestrutura sejam considerados mais adequados. A promessa de investimento interno direto e a ameaça de sua retirada têm grande influência nas opções políticas dos governos nacionais. As empresas podem agora limitar as políticas dos Estados. Existem poucos precedentes históricos deste tipo de poder privado.

Rocha e Barreto (2003, p. 30) conceituam-na da seguinte forma:

Internacionalização pode ser definida como “um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Essas operações internacionais podem ser essencialmente de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). [...] Acredita-se que as duas direções, combinadas, permitam maior aprofundamento do processo de internacionalização das empresas.

Rocha e Barreto exemplificam essas operações para dentro como sendo compostas de: importações, compra de tecnologia ou contratos de franquias de empresas estrangeiras, além de obtenção de licenças de fabricação. E as operações para fora, para eles, ocorrem por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento direto no exterior. Se esse processo for analisado, vinculando-se a internacionalização com o processo de tomada de decisão das empresas, poder-se-á ter um conceito muito amplo, em que a internacionalização deva ser considerada como empresa que tem sua tomada de decisão vinculada a elementos fora do território do Estado onde estão instaladas.

3 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Em seu estudo sobre as principais bases teóricas do processo de internacionalização, Teixeira (2007) distingue cinco principais escolas e suas mais importantes ideias. São elas: Geopolítica, Economia Clássica, Estratégia Empresarial, Uppsala/Nórdica e Nova Economia Institucional.

A Escola Geopolítica, segundo Teixeira (2007), tem como principais autores: Dablay e Scott, Douglas e Craig, Gibby. Esses autores fazem uma análise histórica, acreditam que o processo de globalização foi iniciado no final da Segunda Guerra Mundial; seguiram-se, então, duas décadas de expansão da indústria de consumo norte-americano e a reconstrução da Europa capitalista e do Japão. No entanto, no final da década de 50 e no início da década de 60, houve diminuição nas taxas de lucros das empresas dos Estados Unidos, pelo fim da expansão do mercado consumidor e da reestruturação das economias da Europa capitalista e do Japão. Teve-se início, então, da primeira fase da internacionalização, quando as empresas norte-americanas viram-se sujeitas a buscar rentabilidade no exterior (principalmente nos Estados onde estavam financiando a reconstrução). Contudo, não houve um projeto empresarial uniforme e integrado; foi uma expansão pouco estruturada e constituída por projetos individuais de expansão.

Barlett e Goshal (2000 apud TEIXEIRA, 2007, p. 51) sintetizam o comportamento das empresas entre a década de 70 e a de 90 e as características desse processo:

A percepção de que haveria projetos nacionais de internacionalização, lastreados em uma visão governamental de longo prazo, foi clara até a década de 70. As definições de estratégias tomadas por Governos estariam vinculadas a controle de mercados, recursos críticos, controle tecnológico e a própria relação de poder entre as economias. A partir da década de 90, com os *late movers* no processo de internacionalização, percebeu-se que o processo

de internacionalização de empresas tem uma menor correlação com políticas governamentais, estando mais ligados a aspectos competitivos e de expansão com posicionamento em mercados globais.

Teixeira (2007) enuncia os principais autores da visão econômica neoclássica: Obstfeld e Rogoff, Krugman, Ellsworth e Leith. Essa concepção pode ser resumida em quatro elementos que estão envolvidos no processo de internacionalização. O primeiro elemento é o risco associado ao retorno do capital, pois o capital produtivo não fluirá para economias de risco elevado, se o retorno não for compensatório. O segundo trata da mobilidade do capital humano, o qual em algumas áreas precisa ser muito especializado, e esse capital é escasso em alguns mercados. O terceiro envolve as oportunidades de arbitragem existentes no Estado em que se vai inserir e representa uma diferença entre o valor real de uma estrutura produtiva e seu valor de mercado. E o quarto trata da proximidade de mercado de consumo e de matéria-prima, o qual estaria perdendo força. Na visão econômica neoclássica, a alteração desses quatro elementos determinaria o processo de internacionalização (Ibid., 2007, p. 51–52).

Porter (1989, p. 2) busca explicar, com um novo paradigma, a Escola Estratégica, o “[...] papel desempenhado pelo ambiente econômico, pelas instituições e pelas políticas de uma nação no êxito competitivo de suas empresas de determinadas indústrias.” Segundo esse autor, as demais teorias falham ao discutir a questão de que empresas bem-sucedidas estão concentradas em um número reduzido de Estados. Ele observa que novos elementos devem ser considerados desde agora, dando-se ênfase à vantagem competitiva. É importante ressaltar que, para Porter (1989, p. 43), são as empresas, não os Estados, que competem nos mercados internacionais e que a globalização econômica possibilitou que as empresas se “desterritorializassem” e pudessem desenvolver estratégias na esfera global.

O modelo de Uppsala foi desenvolvido e aprimorado por diversos autores para descrever o processo de internacionalização com base no desenvolvimento individual da empresa e na gradual aquisição, interação e uso de conhecimento sobre os mercados estrangeiros e operações, bem como o aumento sucessivo do comprometimento com os mercados estrangeiros (URBAN, 2006, p. 18-19). Johanson e Vahlne (apud URBAN, 2006), assim como Penrose, afirmam que a internacionalização seria produto de uma série de decisões incrementais, que, tomadas em conjunto gerariam o processo de internacionalização, e esse processo ocorreria em diversas empresas. Analisando esse contexto, decisões tomadas isoladamente, sem que houvesse o conjunto delas não levariam ao processo. Nesse modelo é dado grande enfoque ao conhecimento adquirido; a falta deste poderia ser um obstáculo à internacionalização. Urban (2006, p. 19) destaca que o conhecimento pode ser adquirido por meio de operações gradativamente mais comprometidas com o exterior. Segundo a autora, “[...] conforme a empresa adquire mais conhecimento sobre um mercado, reduz sua percepção de risco e se dispõe a investir mais recursos nesse mercado.”

Teixeira (2007) também aborda a questão do conhecimento. Para ele, a exportação seria o primeiro passo para a internacionalização, depois disso o aprendizado organizacional levaria aos próximos: agências de exportação, subsidiárias de vendas e planta manufatureira. O aumento do conhecimento levaria à redução das incertezas e de imperfeições nas informações dos outros Estados.

A escolha dos mercados ainda estaria relacionada ao conhecimento e à percepção de risco. De acordo com Johanson e Vahlne (1977 apud URBAN), as exportações teriam início em mercados relativamente próximos, depois se expandiriam para países distantes e com cultura diferente. O distanciamento psíquico afetaria na escolha do mercado. Fatores como idioma, cultura, nível de desenvolvimento industrial, sistema político, nível educacional, ambiente de

negócios e características das firmas consumidoras individuais e de seu pessoal seriam avaliados antes da inserção em um novo mercado. Para Urban (2006, p. 20),

[...] após a entrada em um mercado a empresa partiria gradativamente para outros psicologicamente mais distantes à medida que adquire conhecimento objetivo e experimental sobre as operações estrangeiras.

Contudo, houve contestação sobre alguns pontos do modelo de Uppsala, e os principais contestadores foram Hemais e Hilal. Foi então que a Escola Nórdica surgiu para complementar o modelo inicial. Para eles, os novos entrantes estariam pulando partes do processo; o modelo seria determinista e muito genérico, desconsiderando o papel estratégico desempenhado pelos gerentes (URBAN, 2006).

Conforme Teixeira descreve (2007, p. 63-64), a Escola Nórdica dá enfoque à rede de relacionamentos (*network*) estabelecida com firmas e com mercados. Para o autor,

[...] essa teoria sugere que o grau de internacionalização de uma organização não se reflete apenas nos recursos alocados no exterior, mas também no grau de internacionalização da rede na qual a empresa se encontra.

Urban (2006, p. 22) destaca cinco vertentes de críticas elaboradas pela Escola Nórdica:

A primeira, a heterarquia organizacional, destaca o impacto que diferenças infraorganizacionais, fundamentadas na cultura nacional, causariam na gestão de firmas internacionais, destacando problemas de integração e das relações de poder. A segunda, a das redes de subsidiárias, considera a firma internacional como uma rede de subsidiárias cuja existência é fundamentada na virtude de eficiência da organização na transferência de conhecimento além das fronteiras [...] A terceira, a

dos múltiplos modos de entrada: exportação, licenciamento, “*joint venture*”, subsidiárias de vendas e instalações para fabricação. A quarta, do comportamento político dos atores de negócios, defende que as multinacionais organizariam suas atividades para influenciar atores políticos estrangeiros fora da rede de negócios. A quinta e última, a importância do empreendedor, defende o empreendedor como decisor-chave, seguindo a linha schumpeteriana, e sua visão dominaria os cálculos racionais.

Assim, a integração global é fator gerado pela cultura e pela ética. Considera-se que a cultura corporativa e as *networks* sejam mais importantes que a hierarquia e os processos formais da empresa. Na visão de Teixeira (2007, p. 64), “[...] a firma internacional não emerge devido a imperfeições do mercado, mas sim em função da eficiência para transferir o conhecimento além-fronteiras.” Na Escola Nórdica é dada grande importância para o empreendedor, o qual é o detentor das decisões-chave e é ele quem deseja, age e inicia o processo de internacionalização dentro da organização.

Urban (2006, p. 23-24) propõe um resumo em quatro principais pontos referentes ao modelo de Uppsala e à Escola Nórdica:

- a) noções de evolução e aprendizagem – internacionalização gradativa;
- b) influência de fatores culturais;
- c) outras variáveis, principalmente a experiência, oferecem uma base melhor para planejamento e execução do processo de internacionalização – não somente os preços dos fatores de produção e produtos devem ser avaliados;
- 4) conhecimento influencia o comprometimento da empresa com determinado mercado (influencia a tomada de decisão).

Finalmente, a perspectiva da nova economia institucional diz que o “[...] processo de internacionalização deve ser avaliado não pelo aproveitamento de oportunidades, mas pela ótica da minimização de suas ineficiências internas”, de acordo com Teixeira (2007, p. 64). Os agentes humanos são capacitados de racionalidade limitada, o que influenciaria no processo de decisão e no processo de controle. Os contratos, antes feitos para eliminar problemas posteriores à negociação inicial, seriam incompletos. Esse fator contratual fica ainda mais evidente no processo de internacionalização, em que as assimetrias de informação cultural e do negócio ficam mais claras.

Essa perspectiva busca eliminar fatores internos de imperfeição, para que esses não se repitam na esfera internacional de seus negócios. Teixeira (2007) destaca alguns elementos que influenciam no custo de transação. Quanto maior for a frequência de transações, menor será o custo fixo médio para manter estruturas especializadas. A especificidade de ativos se refere a quanto o investimento é específico para determinada atividade e quão custosa é sua realocação. Nesse caso, quanto maior a especificidade, maior será o risco e conseqüentemente será maior o custo de transação. A incerteza, ou seja, a incapacidade dos agentes em prever acontecimentos futuros gera custos de transação. Quanto mais incertezas houver, maior será o custo de transação.

4 METODOLOGIA

A empresa Tigre S.A. é a multinacional brasileira líder na fabricação de tubos, conexões e acessórios em PVC, na América Latina. Possui dezoito unidades, onze no exterior: Argentina (duas), Bolívia (duas), Chile, Colômbia, Equador, Peru, Estados Unidos, Paraguai e Uruguai; sete no Brasil. A

empresa foi escolhida como objeto de estudo por atender a alguns critérios: ter sido fundada no Brasil, ter iniciado seu processo de internacionalização há pelo menos três anos e ter um alto comprometimento com o exterior, ou seja, possuir subsidiária de produção. A empresa foi fundada em 1941, na cidade de Joinville, Santa Catarina. Teve sua primeira atividade exportadora na década de 70 e, em 1977, constituiu a primeira subsidiária no exterior em parceria com empresários locais.

Foram usadas na pesquisa fontes primárias e secundárias de dados, o que possibilitou diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes. Foi realizada revisão de literatura quanto às teorias de internacionalização, para fundamentar a análise e reconhecer qual possui mais pontos em comum com o processo realizado pela Tigre (LAKATOS; MARCONI, 2001). Foi elaborada entrevista semiestruturada contendo perguntas abertas e semiabertas com o gerente de exportação da Tigre, no Brasil, há mais dez anos na empresa e completamente envolvido no processo de internacionalização. Optou-se pelo uso de questionários em função do grande número de dados que se pôde obter (LAKATOS; MARCONI, 2001). Foram selecionados respondentes bem informados, os quais contribuíram com informações claras e precisas sobre o processo de internacionalização da Tigre. Os respondentes foram mais uma vez o gerente de exportações, uma *trainee* de internacionalização da Tigre, no Brasil, e o gerente-geral da Tigre, na Bolívia. As fontes secundárias também tiveram importância para a obtenção dos dados. Informações documentais foram relevantes, principalmente as obtidas no *site* da empresa, em revistas e em periódicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DO CASO E DE SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A Tigre S.A. iniciou suas atividades com a compra de uma fábrica de pequeno porte que produzia pentes de chifre de boi e foi organizada pelo empresário João Hansen Júnior. No ano seguinte, a empresa já diversificou sua produção, introduzindo a fabricação de cachimbos Sawa.

Durante a 2ª Guerra Mundial, o plástico foi desenvolvido e trazido ao País; com essa diversificação de matéria-prima, a empresa se adaptou e comprou sua primeira máquina injetora, a qual possibilitou a produção de pentes, piteiras, pratos, copos, leques e brinquedos. O novo material foi bastante explorado pela empresa, principalmente pelo baixo preço e pelo mercado consumidor em ascensão. Em 1956, a empresa possuía o domínio tecnológico da produção de PVC e passou a fabricar cabos de vassoura e outros objetos tubulares. Em 1958, investiu em um projeto novo que daria outra utilidade ao material: tubos e conexões de PVC para instalações hidráulicas. Foram adquiridas máquinas e realizadas pesquisas, criando-se a composição ideal do PVC para utilizar em tubos rosqueáveis, pioneiros do País.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TIGRE S.A.

Internacionalizar se trata de um processo de crescente envolvimento com negócios internacionais, que pode ser para fora (*outward*) ou para dentro (*inward*), conforme Rocha e Barreto (2003). Apesar de reconhecer a importância da internacionalização *inward*, a análise será feita somente do processo *outward*. Por esse conceito, pode-se afirmar que a Tigre S.A. iniciou seu processo de internacionalização mediante exportações para o Paraguai, na década de 70, quando teve sua primeira subsidiária de vendas e instalou sua primeira planta manufatureira no ano de 1977. A entrada da

empresa no Paraguai ocorreu de forma gradual, e essa experiência contribuiu para adquirir conhecimentos que serviriam em operações futuras. Depois desse processo, a empresa organizou, no final da década de 90, uma estratégia de internacionalização concentrada em poucos mercados, visto que adotou uma posição de partir para a fabricação somente onde pudesse ser líder ou vice-líder. A visão de ser líder ou vice-líder não limitou os mercados de atuação, pois a Tigre não almejava que isso ocorresse já no primeiro ano de entrada, uma vez que essa seria a meta final da empresa, o que demandaria tempo, recursos e paciência (SOOBET, 2007). Para a SOOBET, fator determinante na escolha do local para instalação das primeiras fábricas no Cone Sul foi a proximidade, “[...] mas também importante vem sendo o conhecimento dos mercados que a empresa ganha por meio de exportações.”

Em 1997, quando já exportava para o Chile, a Tigre adquiriu o controle, naquele país, da Fanaplas. Conforme Furlan (2003), a empresa percebeu que não era possível obter a escala necessária e os resultados desejados sem que houvesse a liderança local. Em 1999, foram compradas mais três empresas chilenas, obtendo-se dessa forma o controle de 41% desse mercado. De acordo com informações obtidas pelos questionários, os principais obstáculos encontrados no Chile foram os padrões e normas técnicas, assim como a instabilidade cambial; outro fator ressaltado por Koerber (2009) foi a barreira geográfica.

Na Argentina, o processo teve início em 1998, e em 1999 ocorreu a compra da empresa Santorelli, totalizando-se, dessa forma, 27% do mercado argentino. No entanto, antes da instalação da planta manufatureira já havia operações de exportação para a Argentina e, com a evolução dessas atividades, foi instalado um escritório com depósito, para só então iniciar com produção. Para a SOOBET (2007): “Um fator positivo foi que a empresa já conhecia bem o mercado

por meio de uma atuação comercial local, o que permitiu montar uma empresa nova.”

O processo boliviano ocorreu com a compra de uma empresa, a Plasmar, no ano 2000, obtendo-se 70% desse mercado. Na Bolívia, foram observados problemas geográficos internos resolvidos pela empresa com a instalação de duas unidades: uma em Santa Cruz de La Sierra e outra em La Paz.

O caso dos Estados Unidos deve ser analisado separadamente, por se tratar de uma exceção à regra. Conforme estudos da SOOBET (2007, p. 117), “[...] a Tigre entendeu que não poderia ficar fora do maior mercado consumidor do mundo e informa que há muito tempo buscava oportunidades para iniciar uma operação nesse país.” Em 2007, começou suas operações do zero, inicialmente com operações comerciais e logo em seguida com uma fábrica própria. Dessa forma, a empresa teve sua primeira experiência de produção em um Estado desenvolvido.

O Equador era um Estado para o qual ia bom número de exportações. Foi inaugurado um centro de distribuição em 2006 e, no ano seguinte, uma unidade fabril. Também em 2006, a Tigre instalou um centro de distribuição no Uruguai, onde há um setor agrícola forte voltado para a exportação.

A Tigre adquiriu em 2008 a empresa peruana Plástica S.A. Um dos pontos facilitadores para a instalação no Peru foi a economia desse país apresentar bons atenuantes, como inflação estável e crescimento acima da média (KOERBER, 2009).

E, também em 2008, a empresa ampliou suas operações na Colômbia. Antes o Estado era abastecido por meio da importação realizada por distribuidores locais; depois passou então a produzir em uma fábrica localizada na Grande Bogotá. Conforme os questionários aplicados, as principais barreiras na Colômbia foram à instabilidade cambial, dificuldade com mão de obra, dificuldade com padrões e

normas técnicas, bem como a ausência de tratados bilaterais de proteção ao investimento.

Conforme questionário, 5% da produção da empresa no Brasil é voltada às exportações. Já as operações externas representam um quarto do total do faturamento global (SOOBET, 2007). Contudo, a Tigre tem considerado importante a abertura de novos mercados via exportação. A empresa tem usado como estratégia para ampliar o mercado exportador a nomeação de um agente local, sendo um profissional ou uma distribuidora, os quais devem possuir experiência na área. A empresa faz uso de feiras setoriais para procurar parceiros distribuidores que ajudem no processo de introdução e pulverização de seus produtos. Com isso, reconhece a importância do conhecimento ganho mediante esses meios (exportações e feiras) para dar continuidade nas demais fases do processo de internacionalização (Idem).

A Tigre deu prioridade para a América Latina, entretanto, ocorrem exportações para 40 Estados, com ênfase na África, Estados Unidos e Oriente Médio. Atualmente, exporta para todos os Estados da América do Sul, Argélia, Nigéria, Angola, Benin, Serra Leoa, Namíbia, entre outros na África, assim como para o México, Guatemala e República Dominicana. Ocorre também exportação intrafirmas pelo fato de que não são todas as unidades fabris que produzem todas as linhas e por vantagens competitivas (KOERBER, 2009).

4.3 MOTIVOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DA TIGRE S.A.

Czinkota et al. (2001 apud SANTOS, 2005), as motivações que levam uma empresa ao processo de internacionalização podem ser proativas e reativas. Entre as motivações proativas, a Tigre buscou vantagem lucrativa e benefícios com ganhos em escala e, entre as motivações

reativas, a única que foi observada na empresa foi a pressão exercida pelos concorrentes. A empresa identificou a oportunidade de internacionalizar como parte de sua estratégia, ou seja, foi por meio da motivação proativa, o que é um bom indicativo, pois, como elucidado por Czinkota et al. (2001 apud SANTOS, 2005), são as empresas que internacionalizam por motivações proativas que conseguem auferir melhores resultados no mercado internacional.

Ao buscar a internacionalização, a Tigre tinha a intenção de não depender exclusivamente do mercado interno e também fazer frente a seus concorrentes internacionais. O mercado interno, na época da internacionalização, era dominado pela empresa e esse foi um estímulo para buscar novos mercados; contudo, não foi um fator determinante. Ou seja, os mercados internacionais foram usados para incrementar a receita e deixar a empresa menos dependente de apenas um mercado. Segundo Koerber (2009),

[...] a implantação de fábricas aconteceu por uma razão estratégica da empresa, uma vontade de fazer a internacionalização, para não depender exclusivamente do mercado brasileiro e também para fazer frente aos concorrentes internacionais.

Um estudo da SOBEET (2007) esclarece que empresas pequenas têm espaço para crescer no mercado interno, enquanto as que possuem posição dominante, como a Tigre, apresentam seu crescimento atrelado ao PIB, o qual na década de 90, época de início efetivo do processo de internacionalização da empresa, estava com crescimento abaixo da média da economia mundial e da expectativa da empresa.

No caso da entrada da Tigre nos Estados Unidos, claramente a empresa buscou sua inserção nesse mercado por possibilitar ganhos em escala e pela captação de recursos. Conforme SOBEET (2007), uma das objeções da Tigre é entrar em mercados de que possa ser líder ou vice-

líder, porém o mercado norte-americano possui importante volume, e Koerber (2009) considera que “[...] o importante é estar naquele mercado, pois há tendência dos volumes serem muito grandes” e ele assevera que “[...] é um mercado muito competitivo e requer outra visão de negócio.” Os benefícios fiscais não foram importantes para a empresa, houve incentivo do governo para as exportações, no entanto, se utilizadas pela firma, foram em pequena escala e eventual. Para Koerber (2009), “[...] foi insignificante e não teve peso no processo.”

Outro fator condicionado às motivações da empresa é a qualidade da gerência. Conforme Honório e Rodrigues (2005 apud MAZON, 2008), gerentes dinâmicos são muito importantes na decisão de internacionalizar. O comprometimento da gerência indica melhores resultados no decorrer do processo, e Koerber (2009) enfatiza que “[...] se não houver esse comprometimento, os projetos tenderão a não evoluir.” Observa-se na Tigre, que a mudança da presidência, impulsionou o processo de internacionalização.

4.4 FATORES QUE INFLUENCIARAM NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA TIGRE S.A.

Após analisada a motivação da Tigre para ocorrer à internacionalização, serão observados os fatores que influenciam no processo de internacionalização. De modo geral, podem ser definidos como barreiras tarifárias e não tarifárias e os fatores geográfico, ambiental, motivacional e cultural.

As barreiras tarifárias não são observadas de sua forma natural, em que o Estado que recebe as exportações ou o investimento direto estabelece impostos sobre essas atividades para proteger o mercado interno. No entanto, o que se nota na Tigre é que são os impostos brasileiros que dificultam os negócios, encarecendo os produtos aqui produzidos. Koerber (2009) analisa que

[...] em outros países a rentabilidade das vendas é melhor do que no Brasil, por causa da carga de impostos, principalmente [...] individualmente a rentabilidade é melhor em vários países e a administração fiscal e tributária é muito mais simples.

Ou seja, o faturamento brasileiro é maior em volume. Ganha-se na quantidade e, em outros Estados em que a carga tributária não é tão grande, a empresa consegue menor preço unitário na produção.

São observadas barreiras não tarifárias principalmente com restrições técnicas, em que os produtos devem obedecer a especificações para entrar no mercado. Contudo, Koerber (2009) considera que é preciso “[...] estudar as normas técnicas que prevalecem naquele país.” A firma busca estudar as legislações e as normas dos Estados onde busca atuar e se adaptar a essas exigências para poder entrar no mercado.

Além dos transportes de mercadorias, o fator geográfico compete ao distanciamento psicológico. Segundo Rocha (2003), os brasileiros se sentem distantes de seus Estados limítrofes, pois existem grandes barreiras naturais na maioria das fronteiras. A Tigre percebe esse fenômeno e nota que o comércio com os Estados que possuem fronteiras fáceis de transpor se dá sem maiores dificuldades. As exportações para alguns países da América do Sul (Uruguai, Paraguai e Argentina) são feitas via rodoviária e os custos dessas transações são pequenos. Já o transporte para países como Peru, Equador, Colômbia e Venezuela dependem de cargas marítimas pela dificuldade ou impossibilidade de acesso rodoviário. A situação chilena é ainda mais complicada por causa da Cordilheira dos Andes, que se mostra como um grande obstáculo. Certas vezes é intransponível pela quantidade de neve. Na Bolívia, é verificado o problema da falta de estradas, o que encarece o transporte.

Foi também observado um problema interno na Bolívia, o qual diz respeito à geografia do Estado. A

comunicação dentro do país é dificultada pela Cordilheira dos Andes e, conforme Koerber (2009), foi necessário instalar duas fábricas, em La Paz e em Santa Cruz de La Sierra. A capital se situa a 3.650 metros de altitude, enquanto Santa Cruz de La Sierra está a apenas 473 metros. Segundo esse autor, “[...] para atender o mercado do altiplano boliviano é preciso ter operações em La Paz, porque é difícil sair com um caminhão de Santa Cruz de La Sierra para chegar a La Paz.” Além desse problema, novamente a precariedade das estradas se torna um empecilho para o comércio, também intrafirmas.

Na questão do fator ambiental, a empresa busca observar qual é a condição do mercado antes de sua entrada: forma de pagamento, legislação, normas técnicas, condição econômica, inflação, instabilidade cambial, entre outros fatores. Isso pode incentivar a internacionalização ou retrair, dependendo do contexto e de cada Estado em que busca se inserir. A instabilidade cambial é vista como um fator que dificulta o investimento direto em todos os Estados em que a Tigre se instalou, exceto nos Estados Unidos. A forma de cobrança, inclusive nos Estados Unidos, é mais atrasada do que no Brasil e isso foi uma dificuldade inicial para a empresa, atualmente já superada pela adaptação da Tigre às novas realidades.

Finalmente, o fator cultural é avaliado por Koerber (2009) não como uma barreira à internacionalização, mas como um desafio. A empresa considera muito importante o aprendizado, pois é preciso conhecer o mercado no qual se pretende entrar. "As barreiras culturais seriam a forma de entender como funcionam esses mercados: como vende, como cobra, como são pagos os impostos."

5 MODELO DE UPPSALA E INTERNACIONALIZAÇÃO DA TIGRE S.A.

Pode-se afirmar que esse o modelo de Uppsala, com as contribuições da Escola Nórdica, é que melhor explica como se desenvolveu a internacionalização na Tigre. Koerber (2009) afirma que o processo de internacionalização da empresa “[...] ocorreu de forma gradual, planejada e pensada.” Os mercados de exportação foram escolhidos de forma incremental, dos mais próximos para os mais distantes, tendo a empresa iniciado suas exportações para o Paraguai, ampliado para diversos Estados da América Latina, e expandido para outros mercados mais distantes, como Estados Unidos e diversos Estados da África.

O investimento direto no exterior se baseou na distância psíquica que há entre os mercados, e aí outro fator importante foi o conhecimento acumulado nas operações anteriores de exportação, agências de exportação e subsidiárias de venda, assim como as demais experiências de investimento em plantas manufactureiras fora do Brasil. O primeiro investimento direto ocorreu no Paraguai em 1977, o qual foi o primeiro a receber as exportações da empresa. Depois, partiu para mercados próximos, como Argentina, Chile e Bolívia; em seguida, para mercados pouco mais distantes, como Equador, Peru e Colômbia. O mercado que possui maior distância psíquica com o Brasil e em que a Tigre atua é os Estados Unidos. Contudo, há bastante informação sobre esse mercado em publicações e houve muito estudo e aprendizado sobre ele antes da entrada da empresa.

Além da aquisição de experiência em cada experimento, a empresa fez uso de outras maneiras para aprender sobre os mercados onde pretendia atuar. Conforme estudo da SOBEET (2007, p. 151), uma “[...] tática de êxito da empresa é a participação em feiras setoriais para procurar parceiros distribuidores que possam ajudá-la no processo da introdução e pulverização de seus produtos.” Essas feiras

servem tanto para procurar parceiros como para conhecer melhor o mercado em que se está buscando investir.

A experiência adquirida nos mercados estrangeiros facilita a ação da empresa em suas novas atuações, diminuindo a insegurança e a percepção de risco que esta possui do estrangeiro. Entretanto, não se podem ignorar as particularidades de cada mercado. Apesar da diminuição do distanciamento psíquico, ainda existem questões econômicas e aspectos técnicos na tomada de decisão. Koerber (2009) destaca a importância do conhecimento adquirido, todavia ressalta:

Cada país tem suas características, têm demandas diferentes, normas técnicas também são diferentes, algumas coincidem e outras não, a maneira de vender e de distribuir em cada país é diferente, os impostos que cada país aplica são diferentes. Então, para cada situação é preciso fazer um estudo de mercado para saber de qual maneira você vai chegar naquele mercado.

O comprometimento de recursos no modo de entrada da empresa foi gradual e progressivo. A empresa iniciou com exportações para o mercado paraguaio, incrementou esse processo com agência exportadora, logo após anexando uma subsidiária de vendas e, finalmente, instalando sua primeira planta produtiva no mercado externo, por meio de uma parceria. Nos demais mercados em que a empresa se estabeleceu, houve também entrada incremental. Havia anteriormente atividade exportadora em todos os Estados em que a Tigre se instalou, com exceção dos Estados Unidos, em que a entrada foi avaliada de forma diferenciada.

Contudo, após as primeiras experiências se realizarem, conforme o modelo teórico de Uppsala e da Escola Nórdica, a empresa possuía conhecimento suficiente para suprimir algumas etapas em determinados Estados. No Equador, por exemplo, não houve a necessidade de a

empresa passar pelas etapas intermediárias de internacionalização, pois havia grande quantidade de exportação. Estabeleceu parceria com distribuidor local, o que já possibilitou conhecimento do mercado e passou direto das exportações para a subsidiária de produção.

A falta de informação e conhecimento é considerada pela empresa as maiores barreiras para a internacionalização. O idioma diferente caracteriza um obstáculo nas fases iniciais do processo. Fatores culturais foram apontados pelo entrevistado como as maiores dificuldades encontradas pela Tigre. De acordo com Koerber (2009),

[...] as mudanças culturais são o domínio da língua espanhola, entender como funciona o mercado tributário dos outros países, o domínio da forma de distribuição desses produtos nesses mercados e a forma de cobrança dos clientes.

A empresa, no mercado interno, dá grande importância ao relacionamento pessoal e isso se reflete no mercado externo, pois há preocupação com o treinamento de funcionários no exterior. É importante perceber que culturas diferentes demandam formas de gerenciamento, estímulo e adaptação à cultura da empresa também diferente. Existe o cuidado com a expatriação de brasileiros, tendo essa atividade como um crescimento na empresa, o que não é feito por obrigação. A empresa se preocupa em estabelecer cônjuges e filhos, uma vez que a maior dificuldade de adaptação normalmente não se verifica no funcionário, mas em familiares dele.

Evidencia-se que o aprendizado não termina com o investimento direto no exterior, porque, depois de instalada, a empresa intensifica o contato com o mercado local. Isso torna possível conhecimento mais aprofundado da cultura do Estado. A Escola Nórdica destaca a importância das *networks* estabelecidas no mercado internacional, e para a Tigre a dificuldade em estabelecer essas relações tornam muito difícil

o processo de internacionalização. A empresa depende do relacionamento com o consumidor, com os pontos de venda e com demais empresas do ramo de construção para se solidificar nos mercados. Sem essa rede de relacionamentos fica difícil estabelecer uma marca forte que possa competir internacionalmente.

Destaca-se, assim, o papel do empreendedor no conjunto de decisões incrementais no processo de internacionalização e de sua própria rede de relacionamentos. Na Tigre, o papel do diretor da empresa na época de início do processo foi muito importante, apesar de a empresa possuir um sistema de decisões compartilhadas. A dedicação e o comprometimento do líder são essenciais para a realização da internacionalização da empresa, segundo Koerber (2009).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de internacionalização da empresa Tigre S.A. pode ser analisado como experimental, em seu início na década de 70 e apresentou grande salto ao ser planejado e se constituir como uma estratégia da empresa depois da década de 90. A internacionalização foi motivada por uma conjuntura de fatores, principalmente para não mais depender somente do mercado interno.

Os principais obstáculos encontrados foram de caráter cultural, em que as barreiras da linguagem, do distanciamento psicológico e geográfico, entre outros, dificultaram o processo. Notou-se que há a percepção pela empresa de que a cultura brasileira, apesar de possuir adaptabilidade, é distante com relação a seus Estados vizinhos, onde se fala outra língua e as fronteiras em alguns deles são de difícil transposição – os afastados ainda mais geográfica e psicologicamente do Brasil.

A inserção da Tigre no mercado externo ocorreu de forma gradual e o comprometimento com essas atividades foram crescendo, conforme a empresa adquiria conhecimento.

Algumas vantagens apresentadas pela Tigre foram importantes, como a posse de tecnologia de ponta e as redes de relacionamento estabelecidas.

A teoria que melhor explica o processo desenvolvido internacionalmente pela Tigre é o modelo de Uppsala, aliado às inovações trazidas pela Escola Nórdica. O processo na empresa foi gradualista, com aquisição de conhecimento e maior comprometimento com o exterior em cada etapa. A firma iniciou o processo com exportações, desenvolveu então as demais fases descritas pelo modelo: instalação de agência exportadora, subsidiária de vendas e plantas produtivas.

A distância psíquica foi fator importante para a escolha dos mercados. Foi observado que a Tigre iniciou o processo em mercados mais próximos, e depois de adquirir conhecimento necessário rumou para os mais distantes. As *networks* foram importantes para dar segurança à empresa e estabelecer relações que facilitassem sua entrada e permanência no mercado externo. Dessa forma, o processo de internacionalização da Tigre se mostra compatível com o modelo de Uppsala-Escola Nórdica, embora não se descartem outras interpretações adequadas a este estudo.

REFERÊNCIAS

BARRETO, Antonio; ROCHA, Ângela. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, Ângela. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

FURLAN, Kátia Regina. **Inserção da cultura exportadora em uma empresa de matérias de construção civil**. 78 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Comércio Exterior) – Univille, Joinville, 2003.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole: o que a globalização está fazendo de nós**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

KOERBER, Gilmar. **Entrevista concedida pelo gerente de exportação da empresa Tigre**. Joinville, 19 maio 2009.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas, 2001.

LIMA, Abili Lázaro Castro de. **Globalização econômica, política e direito: análise das mazelas causadas no plano político-jurídico**. Porto Alegre: S. A. Fabris, 2002.

MAGNOLI, Demétrio. **Globalização: estado nacional e espaço mundial**. 2. ed. São Paulo: Moderna, 1997.

MAZON, Fernando Sergio. **Competências organizacionais e estratégias e internacionalização**: um estudo multissetorial em indústria de pequeno e médio porte na região do Alto Uruguai no estado do Rio Grande do Sul. 137 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – PUCPR, Curitiba, 2008.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ROCHA, Ângela da. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, Ângela. (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

SANTOS, Milton. Por uma geografia nova. In: _____. (Org.). **Fim de século e globalização**. 3. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.

SANTOS, Manoel Aparecido dos. **A internacionalização da firma**: o caso de uma empresa de médio porte do ramo metal-mecânico. 106 f. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – PUCPR, Curitiba, 2005.

SOOBET. **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes. São Paulo: Clio, 2007.

STELZER, Joana. Relações internacionais e corporações transnacionais: um estudo de interdependência à luz da globalização. In: OLIVEIRA, Odete Maria de. (Coord.). **Relações internacionais & globalização**: grandes desafios. Ijuí: Ed. da Unijui, 1997.

TEIXEIRA, Carlos Honorato. **Identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção competitiva no mercado**

global. 171 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2007.

TIGRE. **Tigre no mundo.** Disponível em: <http://www.tigre.com.br/pt/institucional.php?rcr_id=7&ctt_id=20&uni=0>. Acesso em: 20 ago. 2010.

URBAN, Tatiana Proença. **O processo de internacionalização de uma multinacional brasileira.** 99 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – USP, São Paulo, 2006.