



O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA INSTALADA EM MARINGÁ

Jéssica Sanna Liberato (G ó UEM)

Fabiane Cortez Verdu (Universidade Estadual de Maringá-UEM)

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo descrever o processo de internacionalização da Aptar. A pesquisa pode ser classificada como descritivo-qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e os secundários foram coletados no sítio da empresa. Em seguida os dados foram analisados com o propósito de relatar o processo de internacionalização da Aptar. A Aptar logo após atender as necessidades do mercado interno iniciou o processo de internacionalização de maneira gradual. A estratégia utilizada para adentrar no mercado externo foi a exportação direta. No decorrer do processo de internacionalização a organização Identificou fatores motivadores (recebimento de ordens do mercado internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional); facilitadores (experiências anteriores, relacionamentos interorganizacionais e funcionários qualificados); e dificultadores (legislação brasileira e carga tributária elevada).

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Exportação.

1. INTRODUÇÃO

A internacionalização pode ser compreendida como o rompimento das fronteiras dos estados-nações (BODDEWYN; TOYNE; MARTINEZ, 2004). A internacionalização de empresas é algo recente no Brasil e teve início na segunda metade do século XX, no qual teve início a internacionalização de alguns produtos nacionais (BLUNDI; ROCHA, 2003). O comércio internacional aumentou a partir da década de 90 quando o Presidente Collor eliminou algumas barreiras comerciais.

Segundo Welch e Luostarinen (1988, apud Rocha 2002) a internacionalização é um processo de envolvimento com operações internacionais, sendo divididas em dois tipos: para dentro (inward) e para fora (outward). Os dois segmentos combinados possibilitam um processo de internacionalização mais desenvolvido.

Importação, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia, contratos de franquia de empresas estrangeiras são exemplos de internacionalização para dentro (inward). Enquanto a internacionalização para fora advém das exportações diretas, concessão de licenças, franquias, investimento direto no exterior, exportação através de terceiros, alianças estratégicas internacionais, aquisições, fusões, instalação de subsidiárias, unidades de

produção próprias, joint ventures são estratégias de internacionalização para fora (outward) (CARNEIRO; DIB, 2007).

As teorias de internacionalização são representadas em dois segmentos: abordagens com base na evolução comportamental e abordagens com base em critérios econômicos. Tendo como base critérios econômicos tal segmento busca o retorno financeiro por meio de decisões racionais enquanto o modelo comportamental é formado por análises de comportamento, atitude e compreensão dos responsáveis (DIB; CARNEIRO, 2006). Dentre os modelos comportamentais de internacionalização, serão analisados neste trabalho o Modelo Gradual e o das Born Globals.

Um estudo realizado pelo Global Business Group da KPMG no Brasil identificou um alto grau de interesse em investimento no país, a maioria das companhias internacionais visam ampliar seus mercados, acreditam que o Brasil seja uma porta de entrada na América do Sul, além de uma demanda alta por produtos e serviços, expandindo sua base de consumidores.

Sendo assim o este estudo tem como **objetivo principal** descrever os fatores que influenciaram a instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá. Em termos específicos, pretende-se atingir os seguintes **objetivos**:

- Identificar os fatores motivadores da instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá;
- Identificar os fatores facilitadores da instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá;
- Identificar os fatores dificultadores da instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Cintra e Mourão (2005) internacionalização é o desenvolvimento do planejamento estratégico de uma organização para atingir o mercado externo. O processo de internacionalização é descrito por Cyrino e Oliveira Jr (2002) como o conhecimento acumulado pela aprendizagem organizacional da empresa. É definido ainda como o comprometimento da empresa com operações externas ao seu país (DIB; CARNEIRO, 2006). Tal comprometimento é entendido como o ato de cruzar fronteiras, sendo relacionado com a sua posição no mercado externo, o nível de participação e quanto é investido neste mercado (CYRINO; BARCELLOS, 2006). Internacionalizar-se é o método de acumular informações por meio da atuação empresarial no mercado mundial (YIP; BISCARRI; MONTI, 2000 apud CYRINO; OLIVEIRA, 2002, p. 3).

O processo de internacionalização refere-se à história (às etapas) da busca pelo mercado internacional e pode ser estudado por duas abordagens: econômica e comportamental. Baseada em critérios econômicos a primeira abordagem tem como foco obter retorno financeiro através de decisões racionais. Enquanto a segunda visa por meio de atitudes, percepções e comportamentos de seus empreendedores a busca de novos caminhos para a expansão da empresa (DIB; CARNEIRO, 2006). Este trabalho abordará duas teorias que fazem parte da abordagem comportamental, sendo estas: o Modelo Gradual (Escola de Uppsala) e a teoria das Born Globals.

O Modelo Gradual de internacionalização é caracterizado como um sistema contínuo e progressivo de investimentos o qual é orientado por estratégias para estabelecer-se no mercado externo (REZENDE, 2002). Nesse modelo a tendência da empresa é dar pequenos passos para a internacionalização em vez de iniciar suas atividades voltadas à exportação (JOHANSON & VAHLNE, 1977). A vontade de internacionalizar-se em geral surge após

seus objetivos dentro do país de origem terem sido atingidos havendo a necessidade da entrada no mercado externo (CYRINO; BARCELLOS, 2006).

Para Rocha e Almeida (2006) a internacionalização de maneira gradual ocorre pelo pouco conhecimento do mercado externo e pela distância psíquica¹, isto ocorre através de diversas decisões que visam acumular experiências e conhecimentos necessários a internacionalização. Quanto mais diferenças existirem entre os países, de origem e destino mais improváveis e arriscadas serão as transações (HILAL; HEMAIS, 2003). De acordo com Johanson e Vahlne (1977) o Modelo de Uppsala tem duas particularidades como conceitos básicos, o conhecimento e o comprometimento. O conhecimento necessário para a internacionalização é diferente do qual a empresa já possui, sendo preciso coletar informações sobre o mercado-alvo, costumes e culturas que envolvam a facilidade na hora da negociação. Quanto ao comprometimento, este se refere à utilização de recursos organizacionais nas negociações internacionais. Os recursos investidos, como instalações ou tecnologias, definem o nível de comprometimento da organização (BLUNDI; ROCHA, 2003). Segundo Rezende (2002) a ausência do conhecimento sobre o mercado externo é o principal empecilho para a internacionalização das empresas, o qual depois de adquirido passa a ser responsável pela quantidade de recursos que serão investidos na empresa ao longo do tempo de atuação no país estrangeiro.

Segundo Blundi e Rocha (2003) o Modelo de Uppsala advém de diversas etapas as quais se iniciam com um grau de comprometimento menor para um grau de comprometimento maior. O menor grau de comprometimento enquadra empresas que apenas exportam, não havendo a necessidade de possuírem instalações próprias no país de destino ou grandes valores de investimentos, os quais são características de uma empresa com um alto grau de comprometimento com a internacionalização.

Diferentemente do Modelo Gradual o processo de internacionalização das empresas ã nascidas globais ã iniciam-se com suas operações internacionais de imediato, logo após sua criação (MAZON; SILVA, 2009). Born Globals são as organizações que iniciam suas atividades com o objetivo de exercer suas atividades no mercado externo (DIB, 2004). Tal processo é caracterizado como algo recente, sendo produto de um mercado mais dinâmico e cada vez mais globalizado (DIB; CARNEIRO, 2006).

Para Dib e Carneiro (2007) as organizações nascidas para a internacionalização têm como características serem muito jovens, de pequeno porte que têm como objetivo principal buscar a eficácia em relação a acordos de cooperação para financiamentos, recursos, mercado e credibilidade. Organizações conhecidas como Born Globals têm vantagens e desvantagem. Vantagens relacionadas a poder competir com empresas maiores e já estabelecidas no âmbito internacional e o benefício de não seguir o processo lento e gradual de envolvimento com o mercado externo. Quanto às desvantagens estão associadas ao seu porte e ao pouco tempo de atuação da empresa em seu mercado alvo (DIB; CARNEIRO, 2006).

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Estratégias de internacionalização são os meios de entrada utilizados pelas empresas para introduzir-se ao mercado externo, deve-se ainda analisar os riscos e as características individuais de cada opção. Segundo Rocha e Almeida (2006) as estratégias de internacionalização são classificadas de três modos: (1) contratual; (2) por investimento; e (3) exportação.

¹ Segundo Johanson e Vahlne distância psíquica ã a soma dos fatores que impedem o fluxo de informação de e para o mercado ã (JOHANSON; VAHLNE, 1977 p.24). Os principais fatores são: desenvolvimento, nível educacional, idioma, cultura e sistema político (HILAL; HEMAIS, 2003). Distância psíquica é definida pela diferença entre o país de origem e o país de destino (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A estratégia por contrato tem como características a transferência da tecnologia necessária, o conhecimento e as habilidades da empresa para o mercado estrangeiro, não demandando nenhum investimento em patrimônio físico. Esta pode ser dividida em: licenciamento, *franchising*, contrato de serviços, contrato de produção, aliança contratual, contrato de administração e acordo técnico (ROCHA; ALMEIDA, 2006).

A entrada por investimento se diferencia pela necessidade de investimentos em patrimônio, ou seja, a criação de unidades no país de destino. Dessa maneira a empresa passa a investir no país estrangeiro, seja por sedes para distribuição desse produto ou unidades produtivas (CINTRA; MOURÃO, 2005). É classificada como: aquisição, *joint venture*, e investimento *Greenfield* (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Aquisição é o investimento em um negócio já existente, uma participação de controle em uma empresa localizada no país de destino. Investimento *Greenfield* consiste em investir em um negócio totalmente novo, criar uma nova empresa. As empresas que optam pela opção de aquisição ou pelo investimento *Greenfield* possuem maior controle de suas atividades. *Joint venture* é definida como entidade internacional com partilha de bens de duas ou mais empresas com o intuito de investir em uma empresa no país de destino, nesse modelo o nível de controle das atividades é mais baixo (CHANG; ROSENZWEIG, 2001).

E por fim a exportação, o método mais comum de adentrar no mercado externo, ocorre quando produtos finais são deslocados da empresa para fora do país de origem. É considerada a maneira mais simples para internacionalizar-se, sendo utilizada por pequenas empresas para facilitar sua expansão (ROCHA; ALMEIDA, 2006). A exportação é dividida em indireta, cooperativa e direta, as quais serão abordadas com maior evidência neste trabalho.

A exportação indireta ocorre por meio de intermediários independentes que trabalham para vender seus produtos no país de origem, a empresa encaminha seus produtos prontos podendo ou não necessitar de adaptações ao mercado internacional (KOTLER, 2000). Segundo Rocha e Mello (2011) a exportação indireta é realizada por mediadores sediados no país do mercado doméstico, os quais realizam a regularização da exportação, vendem e providenciam as documentações necessárias para negociação. Exportação indireta é o meio pelo qual as organizações se valem de empresas intermediárias, localizadas no país onde se deseja adentrar, para responsabilizar-se pelo processo de internacionalização, sendo corretoras, exportadoras ou tradings (MACHADO; LIBONI, 2004).

A inserção no mercado estrangeiro por exportação cooperativa advém da parceria entre organizações, dividindo os riscos e os recursos necessários para realizar a internacionalização de seus produtos (ROCHA; ALMEIDA, 2006). Esse método possibilita que as empresas executem contratos para a utilização da rede de distribuição das demais organizações, firmando acordos quanto à venda de produtos e seus serviços no mercado estrangeiro (SANT'ANNA et al., 2007). É o método pelo qual a empresa exportadora consegue algum controle sobre os produtos exportados (ROCHA; MELLO, 2011).

O método de exportação direta caracteriza-se pela autonomia da empresa sobre todas as suas negociações, pelo maior comprometimento e o aumento nos investimentos e possíveis riscos (ROCHA; ALMEIDA, 2006). É definida por Garcia e Scaramelli (2006), como o processo pelo qual as organizações supervisionam todas as etapas da internacionalização, da elaboração do produto até a conclusão do negócio. As empresas que escolhem utilizar a exportação direta possuem estruturas exportadoras, departamento de exportação, vendedores de exportação ou agentes no exterior, o que possibilita o benefício de negociar diretamente com o consumidor final (SANT'ANNA et al., 2007; KOTLER, 1998).

2.3 FATORES MOTIVADORES

Diversos autores como Cyrino (2002), Cyrino e Barcellos (2006) e Honório e Rodrigues (2006) escreveram sobre a internacionalização e asseguram que são poucas as empresas que

optam pela exportação, muitas vezes recebem incentivos para que isso ocorra. Incentivos, estímulos e fatores motivacionais são as razões que levam as empresas a adentrar no mercado externo. De acordo com Rocha (2003) as empresas reagem de acordo com os estímulos externos que favoreçam a exportação, são eles: mercado interno saturado, incentivos governamentais, pedidos vindos do exterior. Cyrino (2002) coloca ainda como fator de motivação a busca de economia de escala, desenvolvimento de competências e a exploração das vantagens da localização do país de origem. De acordo com Cyrino (2002) é através destes fatores que a empresa observa o mercado como uma maneira de aproveitar oportunidades de crescimento e desenvolvimento da organização.

Honório e Rodrigues (2006) afirmam que estes estímulos são a força motriz que leva a empresa a buscar o caminho da internacionalização. Os fatores motivacionais são afetados por características individuais, relacionadas a percepções do tomador de decisão; organizacionais de respeito aos objetivos corporativos da empresa; e ambientais, de acordo com a localização da empresa, seus insumos e etc.

Segundo Leonidou (LEONIDOU, 1995 apud Honório e Rodrigues, 2006) os estímulos que motivam as empresas podem ser classificados como internos e externos. Internos são relacionados às características individuais e organizacionais da empresa, enquanto que os estímulos externos são características relacionadas ao ambiente em que são realizadas as atividades da empresa. Como estímulos internos foram identificados: (1) capacidade de produção não utilizada; (2) potencial de lucro extra; (3) produção de bens com qualidade singular; (4) potencial de crescimento extra; (5) necessidade de reduzir dependência e riscos em relação ao mercado doméstico. Quanto aos estímulos externos destacaram-se: (1) recebimento de ordens do mercado internacional; (2) saturação do mercado doméstico; (3) intensificação da competição do mercado doméstico; (4) incentivo de organizações ou agentes externos; (5) oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional (LEONIDOU, 1995 apud Honório e Rodrigues, 2006).

Para Cyrino e Barcellos (2006) os fatores motivacionais podem ser divididos: em reativos, influenciados pela falta de oportunidade interna; e proativos, criados pela vontade de se desenvolver independentemente da situação econômica do país. Os autores apresentam como tais fatores: (1) obter posicionamento perante o mercado; (2) busca de ativos estratégicos incrementais adquiridos no mercado externo; (3) competitividade de custos; (4) atratividade no mercado externo; (5) diversificação de riscos; (6) arbitragem e barreiras organizacionais; e (7) intenção estratégica dos empreendedores.

De acordo com Cyrino (2002), Cyrino e Barcellos (2006), Leonidou (LEONIDOU, 1995 apud Honório e Rodrigues, 2006) e Honório e Rodrigues (2006) os fatores que motivam uma empresa a adentrar no mercado externo são: (1) mercado interno saturado; (2) incentivos governamentais; (3) pedidos vindos do exterior; (4) busca de economia de escala; (5) desenvolvimento de competências; (6) explorar as vantagens da localização do país de origem; (7) capacidade de produção não utilizada; (8) potencial de lucro extra; (9) produção de bens com qualidade singular; (10) potencial de crescimento extra; (11) necessidade de reduzir dependência e riscos em relação ao mercado doméstico; (12) intensificação da competição do mercado doméstico; (13) obter posicionamento perante o mercado; (14) busca de ativos estratégicos incrementais advindos do mercado externo; (15) competitividade de custos; (16) diversificação de riscos; (17) arbitragem e barreiras organizacionais e (18) intenção estratégica dos empreendedores.

2.4 FATORES FACILITADORES

Facilitadores são fatores externos que ajudam a empresa a adentrar ao mercado externo, fatores que deixam o processo de internacionalização menos complexo, difícil e longínquo. De acordo com Rezende (2002) os fatores facilitadores são: os relacionamentos entre as

subsidiárias e os relacionamentos interorganizacionais. O relacionamento entre as subsidiárias envolve assumir papéis estratégicos nas empresas que estão inseridas, fazendo com que as mudanças realizadas pela mesma possam vir a afetar diretamente o desenvolvimento das demais. Já os relacionamentos interorganizacionais referem-se ao relacionamento entre diferentes organizações, seus fornecedores e clientes, com o intuito de obter mais recursos do que já possuem internamente, criando um conhecimento de mercado adquirido por meio dos relacionamentos externos da empresa (REZENDE, 2002).

Um dos principais facilitadores para a venda externa é a solicitação de pedidos por parte do mercado externo (muitas vezes este fator também é considerado motivador), ou seja, o público internacional interessado nos produtos desenvolvidos pela organização, visto que suas nações não produzem tais produtos, modificando somente o nome da marca para que possam ser revendidos (MACHADO e LIBONI, 2004).

Conforme Machado e Liboni (2004), Rezende (2002) e Rosa e Rhoden (2007) os fatores facilitadores são os relacionamentos entre as subsidiárias, os relacionamentos interorganizacionais, tecnologia de produção, potencial para adaptação de mudanças de sistemas, equipe qualificada, flexibilidade para produção de diferentes demandas, preços competitivos e o interesse externo em relação aos produtos elaborados.

2.5 FATORES DIFICULTADORES

Ao escolher entrar no mercado externo as organizações se deparam com algumas dificuldades para realizar este processo. Machado e Liboni (2004), Rocha (2003) e Cyrino (2002) são alguns dos autores que estudaram as dificuldades, barreiras, obstáculos, entraves e bloqueios que as empresas sofrem durante o processo de internacionalização.

De acordo com Cyrino (2002) as dificuldades à internacionalização das organizações são agrupadas em três grandes categorias: (1) barreiras internas/organizacionais; (2) barreiras no ambiente competitivo; e (3) barreiras externas a organização. As barreiras internas/organizacionais são relativas à adequação da infraestrutura, capacidades e recursos da empresa para operar no mercado internacional: (1) o mercado doméstico atender aos objetivos da empresa; (2) dificuldades de acesso aos canais de distribuição de nos mercados internacionais; (3) dificuldade em formar parcerias; (4) ausência de experiência gerencial para a internacionalização; (5) dificuldade de adaptação quanto à natureza cultural do país; (6) dificuldade em oferecer produtos para atender as necessidades dos consumidores internacionais; (7) dificuldade no levantamento de informações sobre o mercado global; e (8) competências tecnológicas insuficientes/inadequadas para competir em termos de custos e em qualidade com as demais empresas do setor. As barreiras situadas no ambiente competitivo dizem respeito à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de valores e às atitudes e características culturais: (1) carga tributária elevada; (2) carências de financiamento; (3) instabilidade cambial; (4) riscos e instabilidades econômicas do país; e (5) deficiências de infraestrutura. Quanto às barreiras no mercado externo têm natureza econômica, político-institucional e cultural: (1) barreiras tarifárias; (2) barreiras burocráticas; e (3) cotas de importação.

Machado e Liboni (2004) estabelecem que os obstáculos para a internacionalização são: protecionismo estrangeiro, o qual faz com que os países controlem as entradas de produtos estrangeiros; imagem que o país exportador demonstra, ou seja, o número de seus pedidos vai de acordo com a sua reputação no mercado internacional; e o atraso tecnológico, o qual atrapalha a produção da demanda.

Para Rocha (2003) os entraves que não incentivam as organizações a buscar a internacionalização podem ser divididos em três categorias: (1) fator geográfico, no qual a distância geográfica e a diferença linguística revelam-se relevantes neste processo; (2) fator ambiental, no qual se apresentam a falta de investimento governamental, de suporte ao

crescimento do mercado local, diferenças e variações cambiais como fatores que interferem na entrada ao mercado externo; e (3) fator cultural, onde os fatores culturais e a distância psicológica afetam o processo. Quanto maiores forem as semelhanças entre os países, seus costumes, tradições e a proximidade geográfica mais simples é a entrada no mercado externo, ou seja, quanto mais familiaridade ocorrer nas transações, menor será a distância psíquica aumentando as chances de adentrar a esse mercado.

Para os autores, Cyrino (2002), Machado e Liboni (2004) e Rocha (2003) os dificultadores para o processo de internacionalização são: (1) o mercado doméstico atender os objetivos da empresa; (2) dificuldades de acesso aos canais de distribuição nos mercados internacionais; (3) dificuldade em formar parcerias; (4) ausência de experiência gerencial para a internacionalização; (5) dificuldade de adaptação quanto a cultura do país; (6) dificuldade em atender a demanda internacional; (7) dificuldade ao levantar informações sobre o mercado externo; (8) as competências tecnológicas insuficientes; (9) carga tributária elevada; (9) carências no financiamento; (10) instabilidade cambial; (11) riscos e instabilidade econômica do país; (12) deficiências em infraestrutura; (13) barreiras tarifárias; (14) barreiras burocráticas; (15) cotas de importações; e (16) protecionismo estrangeiro.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Ao escolher entrar no mercado externo as organizações se deparam com algumas dificuldades para realizar este processo. Machado e Liboni (2004), Rocha (2003) e Cyrino (2002) são alguns dos autores que estudaram as dificuldades, barreiras, obstáculos, entraves e bloqueios que as empresas sofrem durante o processo de internacionalização.

De acordo com Cyrino (2002) as dificuldades à internacionalização das organizações são agrupadas em três grandes categorias: (1) barreiras internas/organizacionais; (2) barreiras no ambiente competitivo; e (3) barreiras externas a organização. As barreiras internas/organizacionais são relativas à adequação da infraestrutura, capacidades e recursos da empresa para operar no mercado internacional: (1) o mercado doméstico atender aos objetivos da empresa; (2) dificuldades de acesso aos canais de distribuição de nos mercados internacionais; (3) dificuldade em formar parcerias; (4) ausência de experiência gerencial para a internacionalização; (5) dificuldade de adaptação quanto à natureza cultural do país; (6) dificuldade em oferecer produtos para atender as necessidades dos consumidores internacionais; (7) dificuldade no levantamento de informações sobre o mercado global; e (8) competências tecnológicas insuficientes/inadequadas para competir em termos de custos e em qualidade com as demais empresas do setor. As barreiras situadas no ambiente competitivo dizem respeito à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de valores e às atitudes e características culturais: (1) carga tributária elevada; (2) carências de financiamento; (3) instabilidade cambial; (4) riscos e instabilidades econômicas do país; e (5) deficiências de infraestrutura. Quanto às barreiras no mercado externo têm natureza econômica, político-institucional e cultural: (1) barreiras tarifárias; (2) barreiras burocráticas; e (3) cotas de importação.

Machado e Liboni (2004) estabelecem que os obstáculos para a internacionalização são: protecionismo estrangeiro, o qual faz com que os países controlem as entradas de produtos estrangeiros; imagem que o país exportador demonstra, ou seja, o número de seus pedidos vai de acordo com a sua reputação no mercado internacional; e o atraso tecnológico, o qual atrapalha a produção da demanda.

Para Rocha (2003) os entraves que não incentivam as organizações a buscar a internacionalização podem ser divididos em três categorias: (1) fator geográfico, no qual a distância geográfica e a diferença linguística revelam-se relevantes neste processo; (2) fator ambiental, no qual se apresentam a falta de investimento governamental, de suporte ao

crescimento do mercado local, diferenças e variações cambiais como fatores que interferem na entrada ao mercado externo; e (3) fator cultural, onde os fatores culturais e a distância psicológica afetam o processo. Quanto maiores forem as semelhanças entre os países, seus costumes, tradições e a proximidade geográfica mais simples é a entrada no mercado externo, ou seja, quanto mais familiaridade ocorrer nas transações, menor será a distância psíquica aumentando as chances de adentrar a esse mercado.

Para os autores, Cyrino (2002), Machado e Liboni (2004) e Rocha (2003) os dificultadores para o processo de internacionalização são: (1) o mercado doméstico atender os objetivos da empresa; (2) dificuldades de acesso aos canais de distribuição nos mercados internacionais; (3) dificuldade em formar parcerias; (4) ausência de experiência gerencial para a internacionalização; (5) dificuldade de adaptação quanto a cultura do país; (6) dificuldade em atender a demanda internacional; (7) dificuldade ao levantar informações sobre o mercado externo; (8) as competências tecnológicas insuficientes; (9) carga tributária elevada; (9) carências no financiamento; (10) instabilidade cambial; (11) riscos e instabilidade econômica do país; (12) deficiências em infraestrutura; (13) barreiras tarifárias; (14) barreiras burocráticas; (15) cotas de importações; e (16) protecionismo estrangeiro.

4. APRESENTAÇÃO DA ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico serão apresentados o (1) histórico da Aptar e o seu (2) processo de internacionalização, especialmente os fatores que influenciaram a instalação da empresa em Maringá

4.1 HISTÓRICO DA APTAR MARINGÁ

A história da **Aptar Maringá** inicia-se em 1997 na época era chamada de Augros do Brasil, pertencente ao Grupo Augros, grupo francês fornecedor de embalagens plásticas para perfumes e cosméticos na Europa. A partir de agosto de 2006 a organização passa por uma renovação. A empresa global Aptar com sede nos Estados Unidos e fornecedor mundial de sistemas dispensadores para os setores de fragrância, cosméticos, higiene pessoal e household, compra a Augros do Brasil, a qual passa a ser chamada de MBF Embalagens no ano de 2007, nome mundial do grupo Aptar para empresas fabricantes de embalagens para perfume e cosméticos.

Os motivos do Grupo Aptar para comprar a antiga Augros foram a oportunidade de crescimento e o aumento de mercado devido a gama de clientes que a Augros já possuía, passando a partir daquele momento a pertencer a Aptar.

O Grupo Aptar é composto por diversas empresas e mercados, conta com mais de 12.000 funcionários espalhados em 63 unidades localizadas em 20 países diferentes. No Brasil a empresa possuía unidades em Barueri e Itapevi. Em Barueri mantinham-se a diretoria e a presidência da organização, enquanto Itapevi era direcionada para a produção industrial. Anos depois a Aptar constrói uma nova planta na cidade de Cajamar para a qual foi transferida toda a unidade de Barueri. Posteriormente a unidade Aptar em Itapevi foi desativada e seus equipamentos encaminhados para a nova unidade em Maringá, com o objetivo de alavancar a produção e agrupar toda a fabricação de tampas no mesmo prédio.

Atualmente no Brasil a empresa conta com três plantas de segmentos diferentes: Cajamar, parte administrativa e de montagem final; Jundiaí, estamparia das tampas fabricadas; e Maringá, local de injeção e fabricação das tampas.

No ano de 2009 a empresa muda a sua sede para uma área de 9.000m² cujas instalações foram desenhadas especialmente para atender as necessidades da empresa. No ano de 2010, a

empresa MBF embalagens tem seu nome alterado para **Aptar Maringá**, uma estratégia do Grupo Aptar para o fortalecimento da marca.

Os principais produtos da **Aptar Maringá** são as tampas plásticas de policarbonato e seus clientes são empresas de perfumaria, cosméticos e alimentos, tais como: Natura, O Boticário, Heinz, Unilever e P&G. O produto voltado à exportação é a tampa do isotônico da Coca Cola, o I9, representando 10% do total de vendas da **Aptar Maringá**, a qual iniciou suas exportações em 2009.

4.2 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A **Aptar Maringá** iniciou as suas atividades em 1997 com o intuito de atender as necessidades do mercado interno e somente em 2012 passou a atender o mercado externo. A internacionalização ocorreu gradualmente, ou seja, um processo contínuo e progressivo de investimentos e estratégias para adentrar o mercado externo (REZENDE, 2002).

A **Aptar Maringá** entrou no mercado estrangeiro para atender uma necessidade da Coca Cola em relação à criação e à fabricação da tampa para o isotônico I9, o que permitiu expandir suas vendas para a Argentina, Chile, Guatemala, Equador, Peru, Colômbia e Paraguai. Entre outras palavras, ela seguiu o cliente. Um estudo realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento apontou que algumas empresas brasileiras internacionalizam-se para seguir ou estar próximas de seus clientes para atender melhor às suas necessidades (HONORIO, 2008).

A estratégia utilizada pela empresa para penetrar no mercado externo foi a exportação, mais especificamente a exportação direta, na qual a empresa tem a autonomia sobre suas negociações e supervisiona todas as etapas da internacionalização (ROCHA, ALMEIDA 2006, e GARCIA, SCARAMELLI, 2006). O valor das exportações representa 10% do total de vendas da **Aptar Maringá**.

Apesar de ser um procedimento burocrático a Aptar optou pela exportação direta já que a empresa possui uma estrutura própria para a exportação, o departamento de exportação. Possui também agentes localizados em países da América Latina que auxiliam nas vendas e na compreensão do mercado externo a ser explorado, facilitando a negociação diretamente com o consumidor final.

A exportação direta é efetuada entre a **Aptar Maringá** e as demais empresas localizadas no país de destino, ou seja, os produtos finais são encaminhados do fornecedor para o comprador. A função dos representantes na Aptar além de atender clientes e abrir mercados diferenciados, é estudar melhor os novos clientes para que a empresa saiba como e no que pode se diferenciar das demais corporações, entregando exatamente o que o cliente necessita.

Um dos **fatores motivadores** da instalação da Aptar em Maringá foi atender clientes globais, os quais possuíam unidades produtivas em outros países e passavam para a Aptar a necessidade de atendimento e a dificuldade com altos custos de importação. Ou seja, atender pedidos vindos do exterior (Rocha, 2003). A necessidade que os clientes da Aptar encontravam em países não atendidos pela empresa gerou uma oportunidade para expandir ainda mais seu mercado de atuação. As vantagens de localização e de tamanho do país, pois o Brasil é enorme e conta com muitas empresas internacionais instaladas que a Aptar já atendia antes de vir para o Brasil, tais como a Unilever, a Heinz, a P&G e entre outras.

De acordo com Leonidou (LEONIDOU, 1995 apud Honório e Rodrigues, 2006) existem estímulos internos e externos que levam a empresa a se internacionalizar, no caso da Aptar o potencial de lucro extra (estímulo interno), o recebimento de ordens do mercado internacional e oportunidade de crescimento no mercado internacional (estímulo externos), intensificaram a vontade da empresa se instalar no Brasil.

Um dos **fatores facilitadores** da instalação da Aptar em Maringá foi a existência de relacionamentos com clientes, devido a contratos, pedidos e fidelidade dos clientes em

comprar exclusivamente da Aptar, por preço e pela qualidade. Para Rezende (2002) estes relacionamentos interorganizacionais fazem com que a empresa possua mais recursos e conhecimentos de mercado adquirido pelos relacionamentos externos, seja com clientes ou fornecedores.

Para a Aptar outro fator facilitador foi a possibilidade de obter as tecnologias de produção adequada no país de destino. Como seus fornecedores são globais não houve problemas para a compra de novos equipamentos ou insumos. A mão de obra qualificada em Maringá foi outro facilitador, uma vez que a empresa adquirida possuía funcionários aptos para trabalhar com o maquinário. Estes fatores externos facilitadores ajudaram a deixar o processo menos complexo e difícil para a empresa.

Um dos **fatores dificultadores** da instalação da Aptar em Maringá foi à legislação brasileira. A diferença entre os padrões norte-americanos e os europeus em contraste com as normas brasileiras dificulta a compreensão da legislação, na qual há um custo maior para não ocorrer penalizações por multas. A carga tributária elevada no Brasil também é um dificultador desse processo, aumentando os custos e em consequência os preços.

5. CONCLUSÕES

Este trabalho teve objetivo principal descrever os fatores (motivadores, facilitadores e dificultadores) que influenciaram a instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá. A empresa estudada foi a Aptar Maringá.

Para a entrada em novos mercados a empresa utilizou o método de exportação direta, caracterizada pela autonomia perante suas negociações e pelo maior comprometimento da empresa, supervisionando todas as etapas necessárias para determinado processo. A Aptar Maringá trabalha com agentes no exterior, representantes para ampliar o número de clientes e possibilitar a negociação diretamente com esse cliente.

Os fatores **motivadores** que influenciaram sua instalação foram os pedidos vindos do mercado externo e o potencial de lucro extra. Abrir uma unidade no Brasil foi considerado uma oportunidade lucrativa. O mercado internacional mostrou um enorme interesse pelos produtos oferecidos pela Aptar, produtos de alta tecnologia e qualidade. Os fatores **facilitadores** decorrem das experiências e conhecimentos anteriores, dos relacionamentos interorganizacionais com clientes e fornecedores, além dos funcionários qualificados. Os fatores **dificultadores** são a legislação brasileira e a alta carga tributária.

No geral houve mais fatores positivos do que negativos para a instalação da Aptar, e Maringá apresentou vantagens para ser uma das três unidades localizadas no Brasil, tais como mão de obra qualificada, novos clientes no Paraná e uma indústria já estabelecida que foi comprada para dar início as atividades da Aptar Maringá.

6. REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BLUNDI, Maria Domenica Serpa; ROCHA, Everardo. O Medo do Estrangeiro: Franquia, Etnocentrismo e Alteridade. In: ROCHA, A.M.C. (Org.). **As Novas Fronteiras: A Multinacionalização das Empresas Brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauá, 2003.
- BODDEWYN, J.J.; TOYNE, B.; MARTINEZ, Z.L. The meanings of international management. **Management International Review**, v. 44, n.2, p. 195-212, 2004.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT** -

- Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-25, jan. /jun. 2007.
- CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. Functional and line of business evolution processes in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972- 1995. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Org.). **Multinational corporate evolution and subsidiary development**. Basingstoke: MacMillan, 1998. p.299-332.
- CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Bárbara. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista Autor**. Ano V, nº 53 - novembro de 2005.
- CYRINO, Álvaro. 2002. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2002.
- CYRINO, A.B.; BARCELLOS, E.P. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIB, Luís Antônio da Rocha. O fenômeno das *born globals* e as teorias sobre negócios internacionais. **Cadernos discentes COPPEAD**, Rio de Janeiro, n. 23, p. 18-32 2004.
- DIB, L.A.; CARNEIRO, J.M.T. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX EnANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- GARCIA, A. V.; SCARAMELLI, J. M. M. Exportação ó Seus caminhos e incentivos. In: I CONGRESSO UniSALESIANO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL ó UNIVERSIDADE, EMPREGO, EMPRESA, 2006, Araçatuba. **Anais...** Araçatuba: UniSALESIANO, 2006.
- HILAL, Adriana. HEMAIS, Carlos A. O Processo de Internacionalização na Ótica da Escola Nórdica: Evidências Empíricas nas Empresas Brasileiras. **RAC: revista de administração contemporânea**. v. 7, n. 1, p. 109-124, jan. /mar. 2003.
- HONÓRIO, Luiz; RODRIGUES, Suzana Braga. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **RAE**, Minas Gerais, v.46, p. 86-98, julho, 2006.
- HONORIO, Luiz Carlos. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **RAM**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 128-151, abr. 2008. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 18 de junho de 2015.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm. **Journal of International Business Studies**, v.8, p. 23-32, 1977.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. Tradutor Ailton Bomfim Brandão. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Tradutor Bazán tecnologia e linguística. 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- MACHADO, A; LIBONI, L. B. Estratégia de Internacionalização e os Canais de Distribuição: o caso da indústria calçadista de Franca. In: VII Semead - Seminários em Administração FEA-USP, 2004, São Paulo. **Resumos...** VII SEMEAD, 2004.
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da metodologia científica**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MAZON, Fernando Sergio; SILVA, Wesley Vieira. Internacionalização de Pequenos e Médios Empreendimentos: benefícios para a gestão e geração de conhecimentos. In: SIMPOI - Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2009.
- OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; CYRINO, A.B. Influência da Acumulação do Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD - Associação de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador. **Anais...** Salvador, 2002.

- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **RAUSP**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.
- ROCHA, Ângela da (Org.). **Internacionalização das empresas brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauá, 2002.
- ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras**: a multinacionalização das empresas brasileiras. 1. ed. Rio de Janeiro: Mauá, 2003.
- ROCHA, A.M.C; ALMEIDA, V.M.C. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- ROCHA, Ângela; MELLO, Renato C. Internacionalização das micro e pequenas empresas. **Como selecionar o canal de exportação**. Rio de Janeiro, mar, 2011.
- ROSA, P.R.; RODHEN, M.I.D.S. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **REAd**, Porto Alegre, 57^a ed., v.13, n. 3, set. /dez. 2007.
- SANTOANNA, DaviZorkot, et al. **A internacionalização das MPES de TI brasileiras e sua correlação com o planejamento de marketing internacional**. Viçosa: MG. 2007.
- TRIVINOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R.K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.