

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIO
NÍVEL MESTRADO

Verônica Erthal

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO NA RELAÇÃO MATRIZ E
SUBSIDIÁRIA NO EXTERIOR:
Estudo de caso da multinacional brasileira Arteccla e a subsidiária colombiana
Pegatex

PORTO ALEGRE

2014

Verônica Erthal

ALINHAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO NA RELAÇÃO MATRIZ E
SUBSIDIÁRIA NO EXTERIOR:

Estudo de caso da multinacional brasileira Arteccla e a subsidiária colombiana
Pegatex

Dissertação De Mestrado Apresentada
Como Requisito Parcial Para A Obtenção
Do Título De Mestre Em Gestão E
Negócios, Pelo Programa De Pós-
Graduação Em Gestão E Negócios Da
Universidade Do Vale Do Rio Dos Sinos.

Linha De Pesquisa: Mercados E
Internacionalização

Orientador: Prof. Dr. Marcelo André
Machado

PORTO ALEGRE

2014

E73a Erthal, Verônica
Alinhamento estratégico corporativo na relação matriz e subsidiária no exterior: estudo de caso da multinacional brasileira Artecola e a subsidiária colombiana Pegatex / por Verônica Erthal. – Porto Alegre, 2014.

133 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios, Porto Alegre, RS, 2014.
Linha de Pesquisa: Mercados e Internacionalização.
Orientação: Prof. Dr. Marcelo André Machado, Escola de Gestão e Negócios.

1. Empresas multinacionais – Brasil. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Empresas subsidiárias – Colômbia. 4. Sociedades comerciais estrangeiras. 5. Internacionalização. I. Machado, Marcelo André. II. Título.

CDU 334.726(81)
658.012.2
339

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

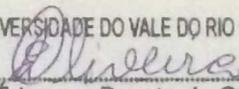
ATESTADO

ATESTO, para os devidos fins, conforme consta nos assentamentos da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, que **VERÔNICA ERTHAL**, aluna do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios - nível de Mestrado Profissional, realizou, em sessão pública, a Defesa do Trabalho de Conclusão intitulado "**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO CORPORATIVO NA RELAÇÃO MATRIZ E SUBSIDIÁRIA NO EXTERIOR: ESTUDO DE CASO DA MULTINACIONAL BRASILEIRA ARTECOLA E A SUBSIDIÁRIA COLOMBIANA PEGATEX**", defendida no dia 31 de março de 2014.

ATESTO, ainda, que a banca examinadora foi constituída pelo Prof. Dr. Marcelo André Machado (Orientador), pelo Prof. Dr. Fabiano Larentis, pelo Prof. Dr. Luis Felipe Maldaner e pelo Prof. Dr. Luiz Paulo Bignetti.

São Leopoldo, 31 de março de 2014.

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS


.....
Ederson Duarte de Oliveira
Atendimento | Unisinos
Campus Porto Alegre

RESUMO

O presente estudo procurou entender como se estabelece o alinhamento da estratégia definida pela multinacional brasileira em sua subsidiária no exterior, tendo como foco o estudo de caso da empresa brasileira Artecola e sua subsidiária Pegatex, na Colômbia. Esta dissertação é um estudo de caso único, onde a coleta dos dados foi realizada através de pesquisa documental, observação direta em ambas as fábricas e entrevistas semi-estruturada com membros envolvidos com a estratégia no Brasil e na Colômbia. Para tanto, foi realizada uma análise do processo de internacionalização da Artecola e em especial do contexto econômico colombiano e da aquisição da Pegatex. Sobre o tema central do alinhamento na relação matriz-subsidiária, verificou-se que a Artecola tem desenvolvido alguns métodos para alinhamento operacional com as suas unidades obtendo relativo sucesso, também foi identificado que estes métodos poderiam ser mais flexíveis e adaptados a cada realidade aplicada (país e subsidiária). Além disso, a relação entre as empresas demonstrou participação ativa de ambas, de um lado o intenso apoio da matriz a questões gerenciais, e por outro lado aprende com a subsidiária na melhoria dos processos operacionais, *know-how* de produto e atuações estratégicas no mercado local. Desta forma, se evidenciou que mesmo sem um planejamento estratégico, existe alinhamento estratégico entre as unidades com relação aos objetivos corporativos, bem como a execução destes pela Pegatex, visando ampliar atuação regional desta unidade para global.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégia. Relação matriz-subsidiária. Alinhamento estratégico.

ABSTRACT

The current study sought to understand how the strategic alignment defined by a Brazilian multinational company is established with its foreign-owned subsidiary. Specifically, the Brazilian headquarter Arteccla and its subsidiary Pegatex, in Colombia. For this, an analysis of Arteccla internationalization process was performed, in particular, in the Colombian economic context and Pegatex acquisition. The current work is a single case study where data collection was conducted through documental research, direct observation in both units and semi-structured interviews realized with members involved with the corporate strategy in Brazil and Colombia. In the discussion core of alignment between headquarter and subsidiary relationship is verified that Arteccla has developed some methods for operational alignment with relative success. Yet these methods could be more flexible and adapted to each reality applied (country and subsidiary). Furthermore, the relationship between these companies demonstrated active participation of both sides. While the head-office has provided intense support to Pegatex management issues, Arteccla has learned from the subsidiary on how to improve operational processes, products know-how and strategic actions in the local market. Thus, it became clear that even without a formal strategic planning, there is strategic alignment between both enterprises regarding their corporative objectives, as well as the implementation of these by Pegatex, who aims to expand regional performance of this unit to a global participation.

Keywords: Internationalization. Strategy. Headquarter-subsidiary relationship. Strategic alignment.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Internacionalização	20
Figura 2 – Mecanismos Básicos de Internacionalização – Estáticos e Variáveis.....	22
Figura 3 – Grau de envolvimento Internacionalização	23
Figura 4 – Evolução do risco e do envolvimento.....	27
Figura 5 – Critérios para modo de entrada no mercado externo.....	28
Figura 6 – Estratégia deliberada e emergente	34
Figura 7 – Modelo Alinhamento Estratégico.....	37
Figura 8 – Contexto ambidestro	39
Figura 9 – Sincronismo organizacional	40
Figura 10 – Elementos do sincronismo organizacional	40
Figura 11 – Modelo conceitual de formação de centro de excelência.....	43
Figura 12 – Síntese teórica	47
Figura 13 – Etapas de desenvolvimento da Pesquisa.....	50
Figura 14 – Categorias da estrutura de questões e respectivos autores	56
Figura 15 – Categoria de análise, fatores e autores.....	58
Figura 16 – Estrutura Empresas Artecola	60
Figura 17 – Distribuição da Artecola pelo mundo.....	66
Figura 18 – Direção Executiva Artecola 2014	67
Figura 19 – Receita Líquida	68
Figura 20 – Planejamento Estratégico Grupo Artecola (1997-2010).....	69
Figura 21 – Planejamento Estratégico Grupo Artecola (2010-2015).....	70
Figura 22 – Estrutura do Planejamento Estratégico	71
Figura 23 – Etapas do PE 1	72
Figura 24 – Gestão das marcas, filosofia e mercados	73
Figura 25 – Missão dos Negócios Artecola	74
Figura 26 – Etapas do PE 2	75
Figura 27 – Crescimento no Exterior.....	80
Figura 28 – Fases da Internacionalização na Artecola.....	81
Figura 29 – Grau de Envolvimento Internacional Artecola	83
Figura 30 – Fases do processo de internacionalização	85
Figura 31 – Ranking das Transnacionais - FDC 2013.....	88
Figura 32 – Alinhamento estratégico.....	115
Figura 33 – Síntese analítica.....	116

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Densidade Populacional	91
Gráfico 2 – PIB colombiano em bilhões e per capita em US\$.....	92
Gráfico 3 – Importações Totais da Colômbia	93
Gráfico 4 – Principais fornecedores da Colômbia: participação no total importado em 2011	93
Gráfico 5 – Exportações do Brasil para a Colômbia.....	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens OLI e o modo de entrada.....	25
Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa	53
Quadro 3 – Sujeitos das entrevistas.....	53
Quadro 4 – Importância da Internacionalização	87
Quadro 5 – PIB e PPC da América do Sul	90
Quadro 6 – Síntese da análise Pegatex e fatores externos	99
Quadro 7 – Sujeitos das entrevistas.....	100
Quadro 8 – Análise dos Fatores da Relação Artecóla-Pegatex	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – 5 P's da Estratégia	33
Tabela 2 – Fatores da Relação Matriz-Subsidiária.....	46
Tabela 3 – Distribuição Artecota no Brasil e na América Latina.....	65
Tabela 4 – Fatores de Convergência de Uppsala e Artecota Pegatex.....	84
Tabela 5 – Participação dos países no PIB da América do Sul.....	90

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Delimitação da Pesquisa	12
1.2 Objetivos da Pesquisa	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 Justificativa	13
1.4 Organização da Dissertação	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 Internacionalização de Empresas	18
2.1.1 Escola de Uppsala	20
2.1.2 Paradigma Eclético	24
2.2 Modos de Entrada	26
2.3 Investimento Direto Externo	30
2.4 Estratégia	31
2.5 Alinhamento Estratégico	35
2.6 Relação Matriz-Subsidiária	41
2.7 Síntese do Referencial Teórico	46
3 MÉTODO	48
3.1 Delineamento da Pesquisa	48
3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa	51
3.3 Técnica de Coleta de Dados	54
3.3.1 Técnica de Observação.....	54
3.3.2 Técnica de Entrevista	55
3.3.3 Técnica de Análise Documental	56
3.4 Técnica de Análise de Dados	57
4 ESTUDO DE CASO: ARTECOLA PEGATEX	59
4.1 A Artecola	59
4.2 A Família Kunst	61
4.3 A Evolução da Artecola	62
4.3.1 O Planejamento Estratégico na Artecola.....	68
4.3.2 A Internacionalização da Artecola	76
4.3.3 Análise da Internacionalização Artecola.....	82
4.4 O Caso da Pegatex	89

4.4.1 Cenário Colômbia.....	89
4.4.2 A Evolução da Pegatex	95
4.4.3 Análise da Decisão de Compra da Subsidiária	96
5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA	100
5.1 Análise do Relacionamento Arteccla-Pegatex	100
5.2 Análise do Alinhamento Arteccla-Pegatex	107
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	118
6.1 Implicações Teóricas e Gerenciais.....	119
6.2 Limitação e Estudos Futuros	121
REFERÊNCIAS.....	122
APÊNDICE A – QUESTÕES ORIENTADAS: ENTREVISTA.....	127
APÊNDICE B – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO – ARTEFLEX.....	128
APÊNDICE C – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO – PEGATEX ARTECOLA.....	130
APÊNDICE D – FOTOS VISITA PEGATEX	132

1 INTRODUÇÃO

Os estudos sobre a internacionalização são bastante contemporâneos despertando muito interesse e preocupação empresarial. Naturalmente fatores econômicos são decisivos no processo de internacionalização, porém com o passar dos anos os estudos sobre internacionalização destacaram outros fatores relevantes para este fenômeno, como a cultura, a língua, a distância psíquica, entre outros. Uma observação detalhada destes fatores não econômicos pode levar à identificação de oportunidades estratégicas para o negócio.

Percebe-se que a internacionalização de empresas brasileiras é um acontecimento recente, as motivações das empresas para se internacionalizarem são variadas, considerando a busca pela crescente capacidade competitiva e a diluição de riscos, como por exemplo, de crise econômica de mercado local. Para tanto, o desenvolvimento da unidade no exterior é fundamental e deve receber apoio da matriz, orientando nas tomadas de decisão gerenciais e dando autonomia (Birkinshaw; Gibson, 2004).

A transferência de conhecimento é também um fator crítico para a matriz e a subsidiária, a integração de operações, processos e controles padronizados facilita o gerenciamento da organização como um todo. Neste sentido, o alinhamento operacional é percebido como uma necessidade pela maioria das empresas multinacionais. Porém a transferência de conhecimento voltada para a estratégia também se faz relevante, uma vez que a subsidiária esteja apta a perceber e comunicar a matriz dos fatores locais quanto as oportunidades e ameaças de elemento que possam comprometer a estratégia corporativa.

A relação que se estabelece entre todos os níveis de uma organização é um fator pertinente para as multinacionais. Assim, estabelecer uma relação próxima entre matriz e subsidiária facilita a geração de valor e o alinhamento estratégico. Conforme Mintzberg et al. (2001), a geração de valor de uma empresa se dá pelo alinhamento de objetivos e desdobramentos da estratégia corporativa percebida pelos *stakeholders* e pelo mercado.

A complexidade do mercado e da percepção de concorrência, que deixou de ser local para ser global, força toda e qualquer empresa multinacional a ter estruturado a visão de longo prazo, mas também a ter rapidez na tomada de decisão

para agir estrategicamente no país e no exterior. Neste contexto a relação que se estabelece entre matriz-subsidiária passa a ser essencial.

A subsidiária deve exercer e assumir um papel de liderança, que seja capaz de gerar valor para o restante da organização. Por isso, em uma relação matriz-subsidiária, cabe à subsidiária propor iniciativas que a mantenha competitiva e alinhada à estratégia global da matriz (Scott, Gibbons, Coughlan 2010).

Diante da complexidade do tema o alinhamento estratégico na relação matriz-subsidiária propõe-se uma reflexão do caso da multinacional brasileira Arteccla e da subsidiária colombiana Pegatex, observando a contribuição que a subsidiária na Colômbia implica para a estratégia global da matriz e a relevância do alinhamento entre as duas empresas para o Grupo.

1.1 Delimitação da Pesquisa

Na multinacional, segundo Birkinshaw e Hood (1998), o sucesso do alinhamento de uma estratégia corporativa está na forma como se estabelece a relação entre matriz e subsidiárias, quanto mais qualificada essa relação, mais eficaz será a geração de valor. A subsidiária é definida, pelos mesmos autores, como uma entidade que gera valor no exterior, cabendo a ela desempenhar o papel de referência e liderança. Assim, a importância do alinhamento estratégico da matriz com suas subsidiárias permite a tomada de decisão antecipada ao risco, bem como, manter a organização atenta e focada na mesma direção.

Este estudo vai se debruçar sobre a realidade da empresa Arteccla, com mais de 65 anos de dedicação voltado a indústria química, atualmente a empresa possui 11 unidades produtivas no Brasil e sete plantas no exterior, localizadas na América Latina e China. Para entender a relação matriz-subsidiária será considerado o caso da Pegatex, uma empresa de mais de 50 anos, atualmente a Pegatex possui a maior operação da Colômbia no segmento de adesivos.

Foi dada ênfase em abordagens teóricas para explicar o processo de internacionalização e as tomadas de decisões da empresa Arteccla e Pegatex. Acredita-se que o entendimento do processo de internacionalização da Arteccla e decisões quanto ao modo de entrada na Colômbia refletem o aprendizado gradual da organização, desde centro de distribuição até unidade produtiva, com o intuito de ampliar mercados em uma economia de escala, observando os recursos que a

empresa já possui nas unidades. Do ponto de vista da Pegatex, é pertinente compreender os elementos chave na tomada de decisão pela aquisição da subsidiária, destacando as razões pelas quais essa unidade é estratégica para a matriz.

Desta forma, o presente estudo almeja analisar como se estabelece o alinhamento da estratégia, deliberada ou não, pela multinacional brasileira em sua subsidiária no exterior. O estudo pretende responder a seguinte questão: como se estabelece o alinhamento da estratégia definida pela multinacional brasileira Arteccla em sua subsidiária no exterior, Pegatex?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Os objetivos estabelecidos para este estudo e que pretende responder a questão problema, estão descritos a seguir.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o alinhamento da estratégia deliberada pela multinacional brasileira Arteccla em sua subsidiária no exterior no caso da empresa Pegatex.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo central desta pesquisa foram estabelecidos outros objetivos específicos que permitam chegar ao resultado final, são eles:

- a) Descrever o processo de internacionalização da empresa Arteccla;
- b) Verificar como se estabelecem os processos decisórios voltados à estratégia na relação entre a matriz e subsidiária, no caso da empresa Pegatex;
- c) Compreender o papel estratégico desempenhado pela subsidiária, Pegatex, para a matriz, Arteccla;
- d) Recomendar espaços de melhoria para o alinhamento no nível estratégico para a relação matriz-subsidiária.

1.3 Justificativa

O processo de internacionalização pode ser considerado com um tema

relevante para o mercado, uma vez que o estágio de internacionalização das empresas é um indicador que demonstra o grau de desenvolvimento do país. Com a abertura das economias, liberalismo econômico da década de 90, este assunto ganhou maior destaque.

O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais brasileiras, que passam a atuar pelas economias de escala, ganhos de especialização e aprendizado, maior base financeira para reinvestimentos e aprimoramento tecnológico. Este fatores da empresa impactam na *performance* do país como um todo.

O interesse pelo estudo de multinacionais não é recente, e a compreensão da relação que se estabelece entre matriz e subsidiárias vem sendo estudado, há algumas décadas, casos de multinacionais localizadas em países desenvolvidos. A mudança de paradigma e no cenário econômico mundial trouxe o olhar para economias emergentes que está se tornando uma oportunidade, e o estudo das multinacionais destes países é algo que precisa ser melhor compreendido.

Devido ao recente processo de internacionalização de empresas brasileiras, e o aumento da participação de empresas brasileiras no cenário mundial. Conforme Revista Fortune das 500 maiores empresas que realiza esta pesquisa de ranking mundial desde 2005, o Brasil apresentou um crescimento de representatividade de três empresas em 2005 para oito em 2012, o que mostra a evolução e desenvolvimento econômico e os resultados do processo de internacionalização.

Com relação à origem dos investimentos diretos externos, há uma pequena mudança nos últimos anos, países em desenvolvimento estão saindo de uma situação pacífica de somente atrair investimento externo, para ter maior representatividade em ser o agente de investimentos externos, desafiando multinacionais dos países desenvolvidos. De acordo com relatório divulgado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD-, 2013), o Investimento Direto Externo (IDE) em países emergentes no mundo saltou de 6% em 2000 para 20% em 2012.

Entre os países dos Brics (grupo formado Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), o Brasil foi o segundo colocado em recebimento de IDE, representando 25%, ficando atrás apenas da China 46%. Ainda de acordo com a Unctad 2013, os Brics também se tornaram investidores importantes. O fluxo de investimentos para

fora desses países passou de US\$ 7 bilhões em 2000, para US\$ 126 bilhões em 2012, quando responderam por 9% do total mundial. Estes dados demonstram o quanto as multinacionais de países emergentes estão crescendo. O fenômeno da expansão de mercado de multinacionais de países emergentes é atual e a forma como se relacionam com as subsidiárias demanda maior verificação e estudo.

O alinhamento tem despertado interesse de muitos autores que usam diferentes termos para alinhamento, por exemplo, integração, ajuste, similaridades, vínculo, ponte, fusão, etc. Muitas dimensões de alinhamento são discutidas na literatura, como estratégica, estrutural, processual, social e cultural.

Percebe-se que o termo alinhamento tem sido amplamente estudado com a área de TI, muitos artigos foram encontrados com esta ênfase, diversos modelos com diferentes enfoques surgiram na literatura, mostrando a complexidade e pluralismo desde campo. Por outro lado, a proliferação de modelos e conceitos também dificulta o entendimento de quando e como usar os modelos na prática, a academia argumenta que pouco valor tem gerado na prática, muitas vezes por serem modelos mecanicistas e fechados demais parecem válidos apenas no campo teórico.

Considerando a abrangência dos temas apresentados de internacionalização, relação matriz-subsidiária e alinhamento estratégico há uma lacuna teórica quanto ao tema do alinhamento estratégico entre matriz e subsidiárias, há muitos estudos de alinhamento focado somente em TI (TALLON, 2007; SABHERWAL, CHAN, 2001; KEARNS, SABHERWAL, 2003). Também há possibilidade de explorar mais os estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras, uma vez que os estudos sobre as subsidiárias de multinacionais brasileiras são ainda bastante incipientes (FLEURY, 2010).

Outro fator que suscita mais investigação nessa relação matriz subsidiária diz respeito à estratégica corporativa, muitas vezes, as estratégias são formuladas e deliberadas da matriz para as subsidiárias, desconsiderando os potenciais fatores de cada unidade, manter o estreitamento dessa relação é fundamental. Acredita-se que quanto melhor a gestão da informação, melhor é o alinhamento estratégico e os ajustes de percurso, bem como, a percepção de novas oportunidades que pode surgir em uma determinada subsidiária. Convém lembrar que neste processo é fundamental que a subsidiária assuma também um papel de referência

mercadológica local e de liderança perante a matriz, se antecipando a potenciais riscos e oportunidades (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Uma vez que o alinhamento estratégico e a gestão da informação estão em sinergia, a agilidade no ajuste ou reformulação da estratégia por parte da alta direção pode ser crucial para sustentabilidade do negócio, principalmente quando uma ameaça é detectada por uma unidade específica, com impactos graves no negócio. Acredita-se que é possível dar voz a estes elementos periféricos e mais subjetivos da relação matriz e subsidiária, pois esta questão vai além de indicadores econômicos do negócio, colocando em pauta potenciais riscos e novas oportunidades de negócio a partir das subsidiárias.

Assim o tema deste trabalho desperta interesse para o estudo de multinacionais de países emergentes, como as brasileiras, além de trazer para discussão acadêmica um olhar diferente para a internacionalização e a relação matriz/subsidiária e o alinhamento estratégico. Pretende-se ao final do estudo deixar a reflexão de elementos mais humanísticos e intangíveis do processo quanto à percepção da relação, unidades e sua matriz com a alta direção nas decisões estratégicas do negócio.

1.4 Organização da Dissertação

O presente trabalho está organizado da seguinte forma:

Capítulo 1 – Introdução – consiste na contextualizado e apresentação sobre o tema, delimitação da pesquisa, exposição dos objetivos; principal e específicos, além da justificativa e relevância da pesquisa.

Capítulo 2 – Referencial Teórico – apresenta os principais conceitos pertinentes ao estudo, iniciado pelas correntes teóricas sobre a internacionalização e os seus paradigmas. Na revisão de Uppsala, o paradigma comportamental, e os estudos da corrente econômica de Dunning com o paradigma eclético. Estas duas correntes ajudam a compreender o modo de entrada, na teoria da RBV que identifica as decisões estratégicas tomadas de “dentro para fora”. Na seguinte seção discute-se o Investimento Direto Externo, pela relevância que este tema possui para as empresas multinacionais, especialmente no caso do Brasil. A seguir é delineada a relação que a multinacional estabelece entre a matriz e subsidiárias, observado pela perspectiva da estratégia corporativa e o alinhamento estratégico existe entre elas.

Capítulo 3 – Método – descreve a sua execução do estudo de caso, bem como a forma de coleta e análise dos dados pertinentes ao estudo proposto. Subdivido nas seções: delineamento da pesquisa, unidade de análise e sujeitos, técnica de coleta do caso e técnica de análise de dados. A técnica de análise para este estudo está embasada na análise de conteúdo.

Capítulo 4 – Estudo de Caso: Artecola Pegatex – são recuperados os principais fatos da história da empresa familiar Artecola, da evolução e dificuldades enfrentadas, além de uma breve apresentação da expansão nacional e do processo de planejamento estratégico. Também é apresentado como foi o processo de internacionalização. Para compreender o alinhamento estratégico é apresentada uma análise só do ponto de vista da matriz. Após conhecer o cenário da Colômbia e a subsidiária Pegatex, é feita uma análise do alinhamento do ponto de vista da subsidiária Pegatex.

Capítulo 5 – Alinhamento Estratégico da Relação Matriz-Subsidiária – neste capítulo busca-se demonstrar através da análise da relação e alinhamento da Artecola com a Pegatex (subsidiária), para isso é apresentada evidências dos dados e análise definida *a priori*. O objetivo nesta etapa é, confrontar as visões do Brasil e da Colômbia, no intuito de identificar o alinhamento entre as empresas do ponto de vista estratégico do negócio de acordo com a bibliografia estudada.

Capítulo 6 – Considerações Finais – são apresentadas as principais considerações do presente estudo e apontamentos realizados pelo pesquisador. Bem como, limitações da pesquisa e abordagens para futuras pesquisas.

Por fim é apresentada a bibliografia utilizada, no apêndice está o roteiro usado em entrevistas, os relatórios de observação das visitas e as fotos de evidências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos e discussões teóricas pertinentes ao estudo. Será feita uma abordagem das teorias de internacionalização que são consideradas mais apropriadas para compreender o fenômeno em estudo, e serão apresentados alguns dos conceitos que servem de apoio para analisar o caso da empresa Artecola. A seguinte seção apresenta o modo de entrada nos países hospedeiros, com foco no investimento direto externo e os estudos sobre a relação entre matriz e subsidiárias. Com o intuito de buscar a teoria para investigar o problema de pesquisa, procurou-se identificar fatores pertinentes para o desenvolvimento da relação matriz - subsidiária. Bem como, apoiar conceitos e modelos de alinhamento estratégico em todos os níveis da organização.

2.1 Internacionalização de Empresas

Os estudos sobre a internacionalização são originários da área econômica, porém com o passar dos anos outros fatores, além dos econômicos foram sendo estudados, como será tratado logo adiante neste estudo com as vertentes comportamentalistas.

O processo de internacionalização de empresas e o modo de entrada em outros mercados vêm sendo objeto de estudo com modelos desenvolvidos pelas correntes teóricas a fim de explicar as múltiplas variáveis envolvidas neste fenômeno. Mesmo depois de mais de quatro décadas, a área continua segmentada e com muitas divergências (SHARMA; ERRAMILLI, 2004).

Foi dada ênfase em abordagens teóricas para explicar o processo de internacionalização e as decisões da empresa. Acredita-se que as contribuições da Escola de Uppsala e RBV são essenciais para o entendimento do processo de internacionalização e decisões quanto ao modo de entrada que a matriz usou. Com a Escola de Uppsala é possível visualizar o aprendizado gradual para ampliar mercados em uma economia de escala, enquanto a RBV permite entender a decisão pelo modo de entrada em novos mercados, observando os recursos que a empresa já possui para explorar melhor as unidades.

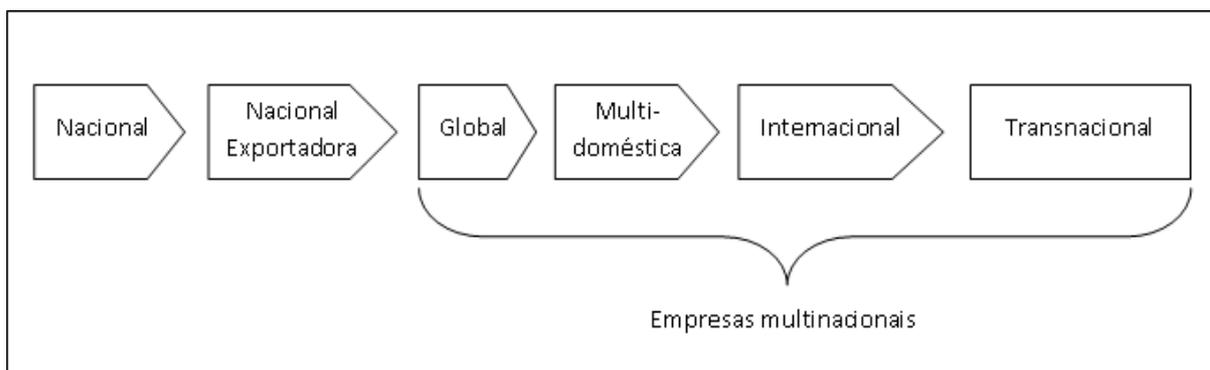
Complementarmente, o Investimento Direto Externo e o Paradigma Eclético aportam elementos chave na tomada de decisão pela aquisição da subsidiária, ajudando a compreender as razões pelas quais a unidade é estratégica para a matriz. O entendimento do IDE na Artecola permitiu perceber a busca por recursos duradouros no exterior, visando explorar os recursos físicos, financeiros ou humanos existentes no país e região alvo.

É sabido que a visão do pesquisador tem suas limitações (SIMON,1947), e também é considerada a limitação do entendimento do processo de internacionalização da empresa a partir de relatos de outras pessoas, o que não significa que o pesquisador foi relapso ou se absteve de buscar mais informações, pelo contrário. Mas é preciso compreender que não é possível explicar todas as formas de produção e variáveis internacionais em um único estudo, tampouco a partir de um único modelo teórico (ANDERSEN, 1993, p.6). Com estas premissas em mente, a seguir será visto que alguns temas pertinentes ao estudo desta pesquisa serão abordados por diferentes correntes teóricas.

Desta forma, cabe ressaltar que o estudo aplicado na empresa Artecola acredita que no processo de internacionalização, o modo de entrada em outros países está relacionado a uma estratégia corporativa (ROOT, 1994). Portanto, torna-se difícil generalizar o estudo e seguir um padrão aplicável para outras empresas, pois há diversos fatores a serem considerados e envolvidos no processo de internacionalização.

A literatura aponta níveis de desenvolvimento de internacionalização, partindo de um ambiente nacional/ doméstico, seguido pela exportação de produtos e serviços (nacional exportadora). Seguem-se, então, as multinacionais: globais, cujos ativos e recursos são globais e o controle estratégico é centralizado na matriz; multidomésticas, os ativos e recursos são nacionais assim como a estratégia é local; internacional, a estratégia sai da matriz para a subsidiária; transnacional, aproveita ativos e recursos de forma interdependente e especializada. Esta é a forma mais avançada das empresas multinacionais (FLEURY, 2010; BARTLETT; GOSHALL,1992), conforme pode ser visualizado na Figura 1.

Figura 1 – Níveis de Internacionalização



Fonte: Adaptado de Bartlett & Goshal (1992)

Existem várias correntes teóricas que explicam o fenômeno de internacionalização de empresas, por exemplo, modelo do ciclo de vida, modelos econômicos, modelo da escolha adaptativa, etc. Cada corrente teórica apresenta uma grande riqueza de elementos em seu foco específico, e todas apresentam limitações. Dentre as diversas correntes teóricas destaca-se para este trabalho o modelo comportamentalista de Uppsala e o modelo econômico do paradigma eclético. O modelo de Uppsala aborda elementos pertinentes à proximidade cultural, acredita-se que em um processo de internacionalização ser pertinente na passagem de uma organização nacional exportadora para multinacional. Contudo, o modelo do paradigma eclético, ou OLI (O – *Ownership*, Propriedade; L – *Location*, Localização; I – *Internalization*, Internalização), é um dos que melhor explica o fenômeno do Investimento Direto Externo pela correlação dos três fatores envolvidos na análise: propriedade, localização e internalização (DUNNING, 2001).

2.1.1 Escola de Uppsala

O pensamento da escola de Uppsala tem suas primeiras publicações em 1960 na Suécia, a partir de estudos da Universidade de Uppsala. Um dos primeiros estudos dessa teoria afirma que o processo de internacionalização é feito de forma lenta e gradual, pois é baseado no aprendizado pela experiência, isto é, na aquisição de conhecimento de mercados, nas transações de exportação, nas representações, etc. até chegar ao ápice de uma produção em escala internacional (ANDERSEN, 1993).

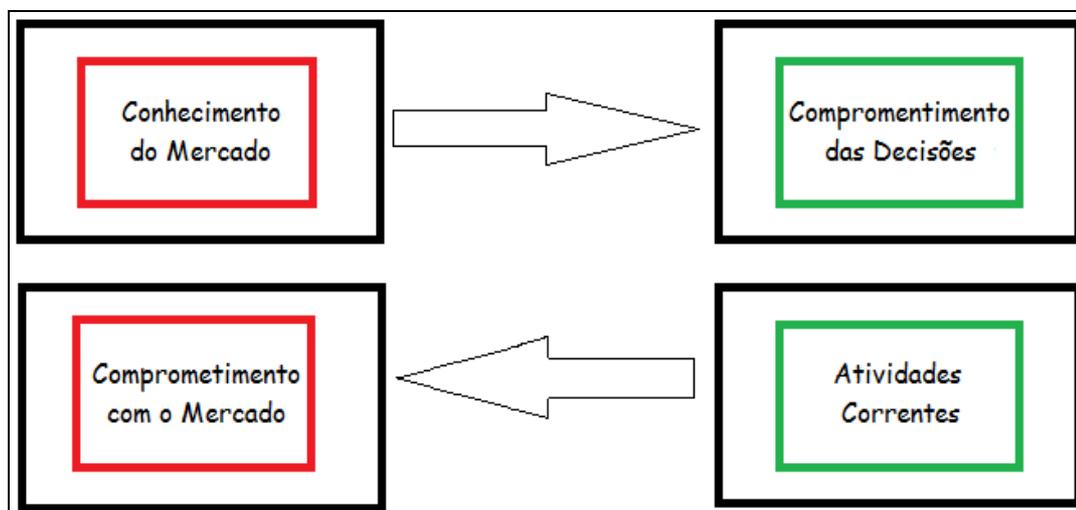
É possível compreender que essa abordagem comportamentalista e de aprendizado gradual reflete a realidade dos casos estudados daquele período (década de 60) sobre o processo de internacionalização na Suécia. Acredita-se que a motivação daquelas empresas na época foi a busca por novos mercados, devido a uma limitação do mercado interno sueco (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Um dos principais conceitos apresentados pela teoria de Uppsala é denominado distância psíquica. Segundo os autores Johanson e Vahlne (1977), distância psíquica é a diferença de percepção de fatores, como, linguagem, cultura, sistema política, nível educacional, nível de desenvolvimento do mercado. Ou seja, a escolha pelo mercado estrangeiro está relacionada à distância psíquica que existe sobre ele. Quanto menor for a diferença entre os mercados, menor a distância psíquica, mais chance de sucesso na troca de informações entre eles. Por fim, entende-se que “a distância entre o mercado de origem e o mercado de destino é resultado da percepção e compreensão das diferenças culturais e de negócios”, conforme Evans et al. (2000, p. 377).

Assim, é natural que as empresas iniciem seu processo de internacionalização por mercados mais “próximos” psiquicamente, pois a falta de conhecimento em um mercado de maior distância psíquica dificulta a tomada de decisão, aumentando o risco no investimento externo. Conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado influenciam na tomada de decisão e na utilização dos recursos para a *performance* da empresa no mercado.

O modelo teórico de Uppsala divide os aspectos da internacionalização entre estáticos e variáveis, conforme figura 2. Do ponto de vista dos aspectos estáticos, passível de controle internos da empresa, está o conhecimento do mercado e o comprometimento com o mercado (ANDERSEN, 1993). O conhecimento do mercado pode ser explícito, ou seja, um aprendizado que pode ser ensinado (transmitido) e outro tipo é o conhecimento tácito, isto é, aquele adquirido pela experiência (não transmitido) segundo Weick (2001). Por sua vez, o comprometimento está relacionado com o grau de envolvimento da empresa com o mercado, ocorrendo de forma incremental, assim quanto mais comprometido com o mercado, maior o envolvimento.

Figura 2 – Mecanismos Básicos de Internacionalização – Estáticos e Variáveis



Fonte: Johanson e Vahlne, 1977, p.26

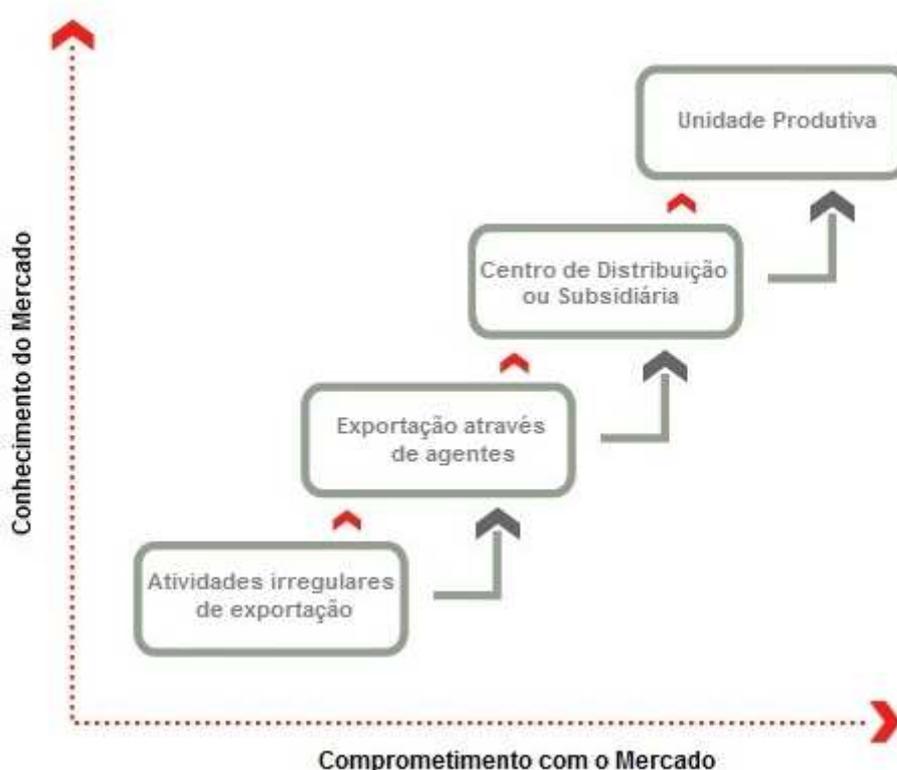
Com relação aos aspectos variáveis do processo de internacionalização estão os fatores cujas consequências estão ligadas as operações estrangeiras pela empresa: comprometimento das decisões e atividades correntes. O comprometimento das decisões da empresa evidentemente perpassa fatores econômicos, mas segundo os autores está atrelada também a incertezas do mercado, isto é a habilidade de percepção e detecção de oportunidade e riscos do mercado. No artigo de Johanson e Vahlne (1977), é comentado que pessoas mais operacionais irão identificar mais rápido problemas, enquanto pessoas com mais visão de mercado identificarão oportunidades. A experiência oferece mais segurança à empresa para ampliar o mercado para uma economia de escala, embora exista sempre a incerteza do risco de mercado.

As atividades correntes do negócio entende que cada atividade executada terá suas consequências, e é importante que as pessoas que trabalham nas atividades consigam enxergar as duas dimensões. Os autores (JOHANSON; VAHLNE, 1977) afirmam que só é possível ter o duplo entendimento (atividade – consequência), a partir da experiência pessoal ou adquirida/aconselhada, na comparação seria um olhar para o interior da firma (experiência pessoal) e um olhar para o mercado (experiência aconselhada).

Retomando, o modelo da escola de Uppsala propõe um dinamismo entre os aspectos estático e variáveis. Seguindo a lógica do modelo, quanto maior for o

conhecimento do mercado alvo, mais comprometidas serão as decisões tomadas e melhor será a relação entre as atividades, pois mais próximo (envolvido) estará o produto do mercado estrangeiro. Por isso, a expansão de mercado se dará por estágios, considerando o conhecimento sobre o mercado alvo e comprometimento através da experiência, de forma lenta e gradual, diminuindo a distância psíquica entre eles (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Figura 3 – Grau de envolvimento Internacionalização



Fonte: adaptado de Johanson e Vahlne, 1977

Com relação aos estágios de aprendizado gradual refere-se ao fato de que para diminuir os riscos de mercados desconhecidos, geralmente, as empresas procuram fazer primeiro exportações eventuais, depois com mais frequência até ter um representante local, talvez um centro de distribuição, e por fim subsidiárias chegando em alguns casos a ter unidades produtivas no exterior. Assim, quanto maior o envolvimento da empresa com o mercado externo, maior é o comprometimento com aquele mercado, maior o aprendizado, maior é o

investimento e conseqüentemente o risco/oportunidade (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A perspectiva do estudo de Uppsala é observada com a lógica “de fora para dentro”, ou seja, os fatores externos determinam as mudanças internas. O aprendizado proporciona mais segurança à organização para ampliar mercados em uma economia de escala, embora exista sempre a incerteza e o risco inerente.

2.1.2 Paradigma Eclético

Nos anos 90, após as mudanças tecnológicas, políticas e, principalmente, a abertura de mercados trouxe novas possibilidades para as empresas investirem diretamente fora do seu país de origem. Este novo cenário também trouxe novas questões para explicar o processo de internacionalização.

A internacionalização amplia sua dimensão quando observa a correlação de fatores tanto “de fora para dentro” quanto de “dentro para fora” da empresa multinacional. A corrente teórica econômica ganha força com as contribuições dos estudos de Dunning (2001) e o paradigma eclético, também chamado de modelo OLI. Este estudo prioriza explicar o processo de internacionalização de empresas que apresentem um elevado grau de envolvimento em transações diretas de exportadoras ou subsidiárias no mercado alvo.

O paradigma eclético apresenta um valor explicativo principalmente para empresas de porte global até as transnacionais ao abordar aspectos da instalação de unidades da empresa em outros países.

O modelo OLI se destaca ao apontar vários fatores simultâneos que contribuem com o processo de internacionalização, e afirma que a decisão será determinada pela correlação das três forças: O – *Ownership*, Propriedade; L – *Location*, Localização; I – *Internalization*, Internalização (DUNNING, 2001). O fator de propriedade refere-se aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, isto é uma análise de custos e benefícios que advém do melhor aproveitamento dos recursos e das relações intra-empresas.

O fator de localização está atrelado às condições do país hospedeiro, ou seja, a escolha pelo local se dará de acordo com o mercado que ofertar melhores vantagens e condições, sejam elas relacionadas com mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de baixo custo, menor burocracia, maior integração,

assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, localização geográfica estratégica (DUNNING, 2001).

E por fim, a internalização está relacionada as vantagens de transações internas, ou seja o aprendizado que a empresa do país hospedeiro pode oferecer, seja por suas alianças, cooperações, rede de distribuição, expertise em um produto ou mercado que interesse a matriz. Com isso, a instalação em um país hospedeiro almeja alcançar alguma vantagem em eficiência, ou garantia de qualidade, ou diminuição de custos de operação, ou melhorias de processo, etc.

Para explicar o processo de internacionalização a partir do modelo OLI significa que pelo menos um dos fatores apresenta uma vantagem significativa, independente do modo de entrada (LEMAIRE, 1999). No caso de investimento direto externo (IDE) é necessário que os três fatores estejam fortemente relacionado para haver vantagem competitiva.

Quadro 1 – Vantagens OLI e o modo de entrada

Modo de Entrada	Vantagens		
	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportação	+	-	+
Licenciamento	+	-	-

Fonte: J.P.Lemaire (1999, p.130)

A composição das três forças do paradigma, juntamente com as alianças estratégicas da firma e as políticas governamentais (barreiras) são os elementos necessários para poder gerar vantagens competitivas. As três variáveis (OLI) não podem ser analisada separadamente, pois estão correlacionadas. Huggins *et al.* (2007) apresenta o paradigma eclético como sendo uma abordagem holística que explica o nível de atividade e os padrões da produção internacional.

O próprio Dunning (2001) aponta algumas críticas no seu modelo, afirmando que nunca vai existir uma teoria única que irá satisfazer todas as formas de produção internacional, devido a muitas variáveis envolvidas nesse processo. O diferencial do seu modelo é que as três variáveis (OLI) não podem ser analisada separadamente, pois estão correlacionadas. O modelo OLI também não explica na

totalidade uma posição da firma pela sua análise de alianças estratégicas, para ele, a posição assumida pelo país é fundamental na relação entre as empresas domésticas e as estrangeiras.

Como foi visto até agora, o paradigma comportamental descreve o crescimento lento, gradual e contínuo através do aprendizado, das relações e processos internos da empresa. O paradigma considera o modelo da escola de Uppsala, relevando o aspecto de distância psíquica e de aprendizado experimental. O paradigma eclético procura definir os principais fatores determinantes na forma de multinacionais estabelecerem suas unidades fora do país de origem, este paradigma explica principalmente casos de investimento direto externo.

2.2 Modos de Entrada

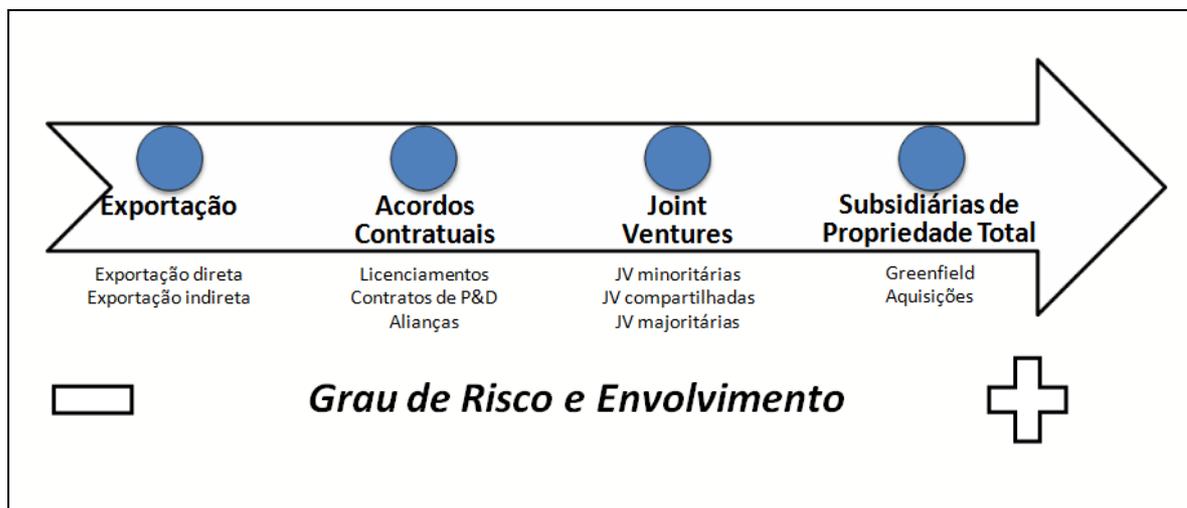
A busca por novos mercados ao longo dos tempos, muitas vezes, foi um fator decisivo para a estratégia e sustentabilidade das empresas. E a forma como a entrada em novos mercados é feita, levou aos estudos quanto ao modo de entrada em países estrangeiros. Em uma abordagem econômica, segundo Hill (1991), a inserção em novos mercados tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala e o aumento da participação em mercados promissores e emergentes.

Conforme Osland et al. (2001), as principais características do modo de entrada estão relacionados à: quantidade de recursos comprometidos; quantidade de controle e nível de risco tecnológico. Os recursos podem ser tangíveis (máquinas) ou intangíveis (gestão) e sempre que um recurso é comprometido quer dizer que há custos envolvidos, a quantidade de recurso envolvido depende do tipo de modo de entrada escolhido.

Os controles estão relacionados à habilidade e o desejo da empresa influenciar na tomada de decisão, assim como, o quanto a empresa deseja transferir o seu conhecimento tecnológico para outra unidade. Estes elementos são essenciais para apoiar a decisão de qual será a melhor estrutura de modo de entrada.

É importante ter em mente que a escolha pelo modo de entrada está relacionada ao risco do negócio fora do país está diretamente relacionado ao grau de envolvimento das operações, grau de envolvimento que a empresa quer manter sobre a unidade e o quanto a matriz.

Figura 4 – Evolução do risco e do envolvimento

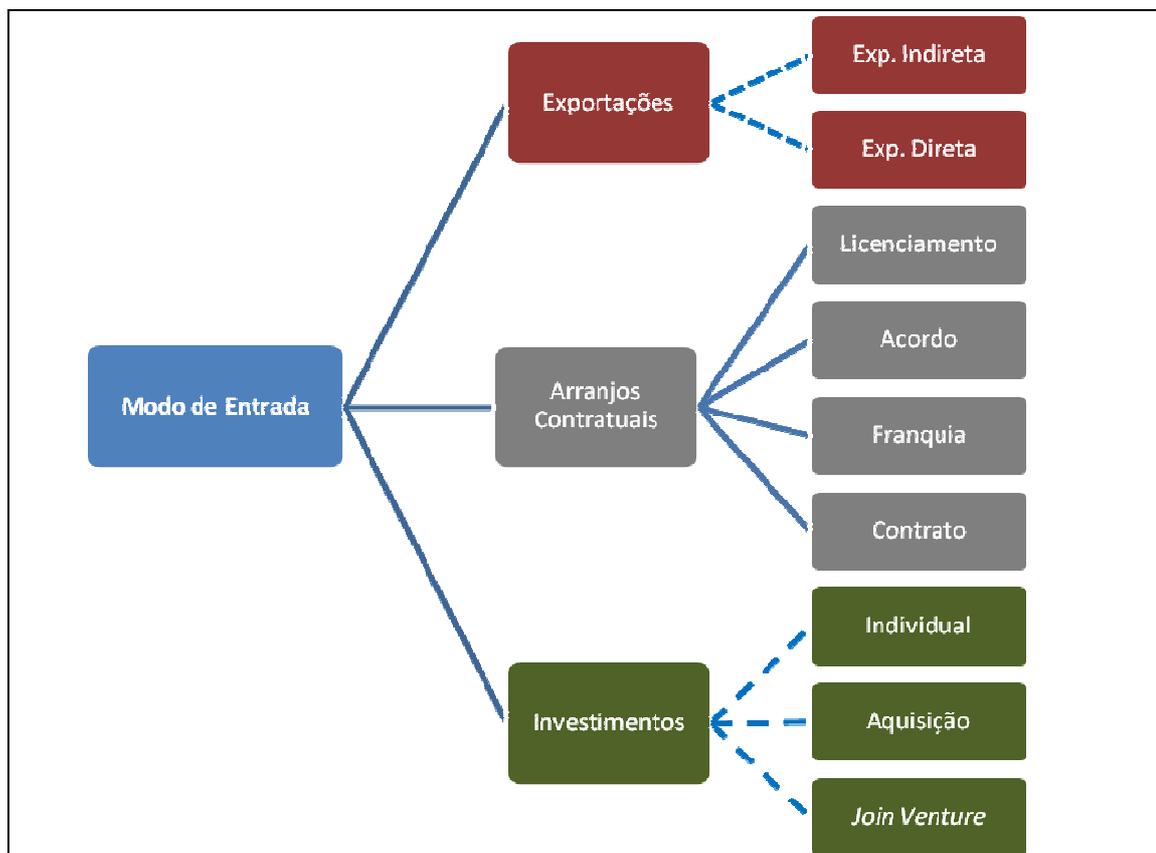


Fonte: adaptado de Bartlett e Ghoshal (1992) e Phatak, Bhagat, Kashlak (2005)

As razões para que as empresas determinem o modo de entrada (Root, 1994) está na possibilidade de explorar as vantagens relativas a propriedade, custos de transferências, tecnologia, entre outras.

O modo de entrada no mercado externo é uma combinação de elementos que são considerados como primordiais para a empresa identificar a abertura de novos mercados possível; seja por questões relacionadas ao produto, ao processo, a tecnologia, capital humano. Os modos de entrada podem ser divididos em diferentes formas, oferecendo diferentes relações de custo/benefício para as empresas. Segundo Root (1994) existem três pilares principais, são eles: Exportações; Arranjos contratuais e Investimentos.

Figura 5 – Critérios para modo de entrada no mercado externo



Fonte: elaborado pela autora, adaptado de Root, 1994

Observando a Figura 5, o autor afirma que as transações efetivadas através de exportações geralmente é a primeira forma de contato com a internacionalização. Quanto as exportações, estas podem ser de forma: indireta – com apoio no país de origem; direta – com apoio de agentes/distribuidores no país destino; ou ainda na forma direta, valendo-se somente com recursos próprios da empresa.

O Arranjo contratual é o estabelecimento de acordos constituídos para um período de longa duração que não precisa de aporte de capital da empresa. Os arranjos contratuais ocorrem por uma percepção de oportunidade entre as partes que envolvem algum tipo de transferência quanto à tecnologia, conhecimento, competência, etc. São eles: Licenciamento; Franquia; Acordos técnicos; Contratos de serviços, de gestão e de construção/*turnkey*; Contratos de fabricação; Acordos de coprodução.

Com relação aos Investimentos, estes envolvem a produção de unidades fora do país. Estas subsidiárias podem ser apenas uma unidade de distribuição, de

montagem ou mesmo uma unidade produtiva, fabril. Além dessa tomada de decisão quanto ao tipo de investimento a ser feito, a matriz deve definir quanto ao envolvimento na gestão. Unidades no exterior podem ser consideradas como pleno controle da gestão pela matriz, são chamadas de *sole-venture*. Isto é, a matriz pode optar por construir um empreendimento de forma individualizada ou por meio de aquisição. Ou ainda no caso de haver uma associação de empresas na formação de uma nova, este tipo de investimento conhecido por *join venture* (ROOT, 1994).

As diferentes combinações são possíveis quanto ao modo de entrada que pode se dar tanto por investimento (direto e indireto), modos contratuais (franquias, licenças), *join ventures* e subsidiárias próprias. Como contribuição essencial a visão da teoria da *Resource-Based-View*, (RBV), ampliou o paradigma do modo de entrada em novos mercados, a partir do momento que oferece uma forma de explicar as variáveis quanto ao modo de entrada (SHARMA e ERRAMILLI, 2004), mais focada em uma visão da empresa “de dentro para fora”.

A teoria RBV entende que as decisões de uma empresa referentes ao modo de entrada são também decisões estratégicas, e estas escolhas quando bem planejadas podem ser tornar vantagens competitivas (SHARMA e ERRAMILLI, 2004). O entendimento e a análise das estratégias através da RBV constitui basicamente procurar a melhor forma de explorar ao máximo as vantagens/recursos já existentes internamente, com isso permite a percepção e criação de novas vantagens (GRANT, 2001). Segundo Barney e Hesterly (2007), estes afirmam que o objetivo central é alcançar melhores retornos a longo prazo através de vantagem competitiva sustentável baseado nos recursos interno da organização. Os autores apresentam uma forma de análise de casos e cenários para identificar uma vantagem competitiva, considerando quatro elementos essenciais, chamado VRIO: valor, raridade, imitabilidade e organização.

Os quatro fatores do VRIO referem-se ao conceito de valor como sendo algo que gere e potencialize valor, neutralizando ameaças. O conceito de raridade é a percepção de que algo é visto como exclusivo, especialmente com relação aos concorrentes, e por isso a imitabilidade, a busca por ter um recurso raro e difícil de ser imitado. A capacidade organizacional de explorar estes elementos de forma ordenada, refere-se ao conceito de Organização. Os recursos específicos de cada empresa são únicos, aumentando a complexidade de que cada empresa é uma

realidade particular, na qual os recursos podem ser tangíveis ou intangíveis com o intuito de gerar valor para a empresa.

Para a RBV a combinação dos fatores internos e externos à organização depende da capacidade da tomada de decisão da empresa, baseada em experiência, conhecimento do mercado, dos recursos internos e da estratégia assertiva. A combinação das variáveis internas e externas leva a tomada de decisão pelo modo de entrada, baseado nos recursos combinados com fatores de localização e propriedade (GRANT, 2001).

Para o caso da Artecola, entende-se que a contribuição essencial a visão da RBV, com a visão de decisão pelo modo de entrada em novos mercados através da perspectiva “de dentro para fora”, valendo-se das contribuições do modelo de Uppsala (fatores intangíveis), do paradigma eclético (fatores econômicos), são as teorias que ajudam a compreender melhor o processo de internacionalização no caso da Colômbia, Pegatex.

2.3 Investimento Direto Externo

Com o intuito de conquistar fatias de mercados ainda inexplorados, aproveitar oportunidades e garantir sua sobrevivência, as organizações estão buscando encontrar forma de se internacionalizar. Avançando na discussão anterior sobre o modo de entrada, nesta seção pretende-se focar no modo de entrada do tipo investimento *greenfield* aquisições.

O investimento direto estrangeiro (IDE) refere-se à transferência da capacidade de produção e de controle de ativos, a partir da instalação de novas plantas que são construídas em outros mercados (*greenfield investment*), resultando em novas filiais e/ou são incorporadas por meio de fusões e aquisições. A forma habitual de investimento abarca o estabelecimento de plantas produtivas em mercados internacionais e a internacionalização se expressa baseada em uma crescente mobilidade do capital atrelada ao desenvolvimento tecnológico e à transferência de conhecimento. (SILVA et al, 2009 p.05)

A forma como se caracteriza o investimento em países estrangeiros está relacionado com o controle e participação ativa na gerencia da empresa do país receptor (unidade) pelo investidor (matriz).

Conforme já foi comentado, existem diversas maneiras de se fazer a entrada em países estrangeiros, como, exportação, licenciamento, *join ventures* e investimento direto externo. O Investimento direto externo, também chamado de

investimento direto estrangeiro (IDE) ou ainda, investimento externo direto (IED), é definido pela UNCTAD da seguinte forma:

O investimento direto externo se refere a um investimento feito para adquirir investimento a longo prazo em empresas que operam fora da economia do investidor. Além disso, nos casos de investimento direto externo, o objetivo do investidor é ganhar uma voz efetiva na gestão da empresa. A entidade estrangeira ou grupo de entidades associadas que realiza o investimento é chamado de "investidor direto". (UNCTAD, 2012).

O estudo do fenômeno do IDE vem sendo estudado desde a década de 60, com destaque para as contribuições de Dunning (2001). Os estudos de Dunning e o paradigma eclético são extremamente relevantes, pois os três fatores são essenciais para uma análise e decisão estratégica. O IDE tem por objetivo a uma busca por recursos duradouros no exterior, visando explorar os recursos físicos, financeiros ou humanos existentes no país ou região alvo.

Considerando a realidade de multinacionais brasileiras, pode-se dizer que o fenômeno do investimento direto externo é tardio no país e tem se acentuado a partir da segunda metade dos anos 90 (CAMPANÁRIO *et al.* 2010). Foi depois da ditadura, na presidência de Collor que o mercado brasileiro foi aberto para entrada de capital estrangeiro e a desestatização nacional, levando o país a integrar o cenário do mundo globalizado.

A globalização integra os mercados produtivos, diminuindo as distâncias psíquicas, nos últimos anos tem se estudado a globalização das atividades empresariais. Isto é, as atividades da organização estão distribuídas em vários países, mas com uma estratégia corporativa e uma gestão coordenada pela matriz, buscando as vantagens econômicas presentes em cada mercado (BARTLETT; GOSHAL,1992). Desta forma, passasse a analisar a organização numa visão mais ampla e estratégica, como um todo.

2.4 Estratégia

A palavra Estratégia amplamente difundida na administração tem sua origem na área militar, com um registro do uso milenar da palavra na obra de Sun Tzu (1963), com seu livro *A Arte da Guerra* de 500 AC. A associação da estratégia como é concebida hoje no contexto organizacional, associada a planejamento, foi em 1962 com Alfred Chandler, *Strategy and Structure*. Na sua concepção a estratégia (o

plano) deveria vir antes da estrutura organizacional, sendo ambas variáveis ao ambiente inseridas, ou seja, ao contexto.

Avançando no conceito de estratégia, Andrews (1971) apresenta a estratégia corporativa como o modelo de decisão da empresa em que estão definidos os objetivos de longo prazo, metas, normas e planos para uma organização, e que delimita as fronteiras do negócio e da atuação da organização. O conceito de estratégia pode depender da organização que a adota e da sua visualização da forma de atuação empresarial. Assim, a estratégia para algumas empresas possui uma relação com os planos e para outras está mais relacionada à forma de concorrer no mercado ou ao padrão de agir. Philip Selznick (1957) ao tentar explicar o caráter de uma organização faz uma comparação afirmando que a estratégia significa para a organização, o mesmo que a personalidade para o indivíduo.

Basicamente existem duas formas de entender a estratégia pelo conteúdo ou a estratégia pelo processo. O foco no conteúdo estratégico busca responder o que constitui uma vantagem competitiva, estabelecendo uma relação direta entre a estratégia e a *performance* da organização (estrutura e forças). O foco no processo busca responder como surgem as estratégias, de que forma elas são elaboradas e implementadas.

Mintzberg (1978) apresenta uma mudança no conceito da estratégia a partir de padrões de comportamento na formulação da estratégia. Assim, a estratégia deixa de ser uma “grande ideia”, algo abstrato para as organizações e para o ambiente de negócios, introduzindo novos meios de conduzir e contextualizar uma estratégia.

Mintzberg e Quinn (2001) aprimoram o conceito de estratégia como sendo mais do que um conjunto de decisões formalmente estabelecidas pela alta direção, pois nesta perspectiva os indivíduos podem ser agentes, em conjunto, do processo de evolução do objetivo estratégico. Os autores afirmam que na tentativa de uma definição única para estratégia permitiu que eles identificassem cinco características básicas para o termo: plano, pretexto, padrão, posição, perspectiva, posicionamento, conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – 5 P's da Estratégia

a)	PLANO	curso de ação conscientemente pretendido, isto é, é estabelecido um processo formal, com forte caráter analítico e determinístico.
b)	PRETEXTO	artimanha ou manobra para superar algo específico, intencional ou não intencional, pautada pelas condições do ambiente.
c)	PADRÃO	relação de ações e <i>comportamentos</i> conscientes ou não, através do processo de aprendizagem, incrementalismo e construtivismo, é uma adaptação evolutiva.
d)	POSIÇÃO	combinação entre contexto interno e externo, definindo as tomadas de decisão pela análise dos dois ambientes.
e)	PERSPECTIVA	maneira de olhar as escolhas feitas, modo próprio da empresa ver o mundo, agindo de acordo com essa visão.

Fonte: Mintzberg e Quinn (2001)

Independente da forma de caracterizar a estratégia, verdade é que o seu objetivo é único, de criar valor para o mercado, para a organização ou para os acionistas. Segundo Weick (2001), a decisão tomada para uma estratégia quando realizada somente pela liderança é compreendida como uma posse a ser defendida, sem escutar e aceitar questionamentos. Quando uma decisão é tomada em grupo, envolvendo as pessoas na decisão, é uma tomada de sentido, dinâmica e deve ser polida continuamente. Assim entende-se que a estratégia é uma direção, um norte, para a empresa orientada através de uma bússola e não, um plano traçado em mapa que não se pode alterar as rotas existentes.

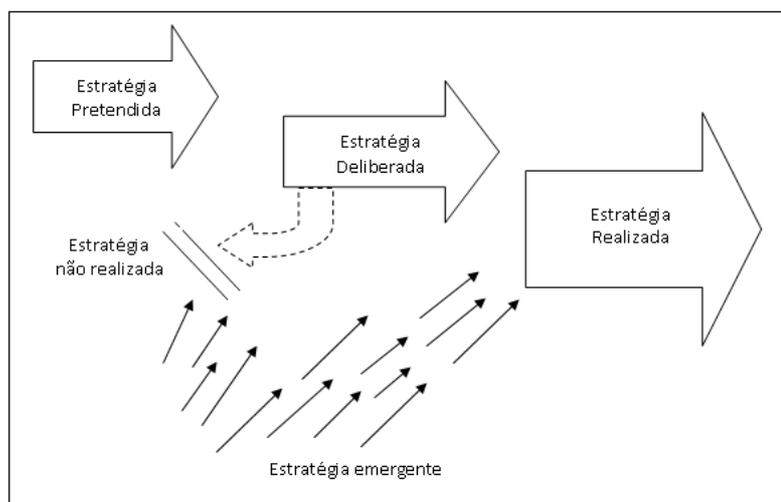
A principal diferença na formulação da estratégica está nos diferentes níveis de iniciativas estratégicas e tática, o que as diferencia está na escala de ação ou na perspectiva do líder (MINTZBERG;QUINN, 2001). As ações táticas são adaptativas e de curta duração; já as estratégicas são mais amplas e necessitam ter continuidade para poder adaptá-las. Além da definição dos níveis da direção estratégica, é preciso lembrar que a implementação da estratégia passa a ser um fator crítico. Mintzberg (2001) defende que os processos de formulação e implementação da estratégia transformam-se em processos contínuos de aprendizagem. Mas adverte que:

Da mesma forma que a formulação puramente deliberada de uma estratégia impede a aprendizagem, uma formulação puramente emergente impede o controle. Levada ao limite, nenhuma dessas abordagens faz muito sentido. A aprendizagem deve estar associada ao controle. (MINTZBERG, 1998, p. 426).

Neste sentido, estratégia é vista muito mais como um processo baseado em uma prática emergente e contínua. Para Mintzberg et al. (2010), as organizações devem ter estruturas flexíveis e articuladas, permitindo maior agilidade ação, caso seja necessário fazer alguma mudança repentina da estratégia. A definição de estratégia aqui é entendida como uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, seguindo um procedimento formalizado.

A estratégia pode assumir níveis distintos: corporativa, negócio (subsidiária) e departamental. A estratégia corporativa limita as ações da organização ao gerir um grupo de vários negócios que competem em vários mercados (HITT et al., 2008). A estratégia corporativa é a direção da bússola dentro da hierarquia entre estratégia por unidades e estratégia por áreas. Mintzberg (1978) distingue que nem todas as estratégias são amplamente planejadas, de um lado estão as estratégias deliberadas ou premeditadas que passam por todo o fluxo de decisão. De outro, estão as estratégias emergentes, não intencionais que são tomadas a partir de fatores externos ao ambiente ou por comportamentos da organização.

Figura 6 – Estratégia deliberada e emergente



Fonte: Mintzberg et al.(2010, p. 26)

Independente da forma como a estratégia for concebida, deliberada ou emergente, as organizações multinacionais devem desenvolver estratégias globais, para que as estratégias locais das subsidiárias sejam complementares ao objetivo central da organização (PRAHALAD; DOZ, 1993). Segundo os autores, cabe a matriz coordenar e influenciar a direção das estratégias das subsidiárias. Assim, Dymont (1997) reforça a importância dos resultados locais para demonstrativos contábeis e determinação de tributos, porém eles dão pouca indicação quanto ao atingimento das estratégias globais. A informação estratégica corporativa deve cruzar as fronteiras nacionais e ser global.

2.5 Alinhamento Estratégico

Muitos autores usam diferentes termos para alinhamento, por exemplo, integração, ajuste, similaridades, vínculo, ponte, fusão, etc. Muitas dimensões de alinhamento são discutidas na literatura, como estratégica, estrutural, processual, social e cultural.

Percebe-se que o termo alinhamento tem sido estudado com a área de TI, muitos artigos foram encontrados com esta ênfase (TALLON, 2007; SABHERWAL, CHAN, 2001; KEARNS, SABHERWAL, 2003) , diversos modelos com diferentes enfoques surgiram na literatura, mostrando a complexidade e pluralismo deste campo (LEAVITT, 1965; ROCKART E SCOTT MORTON, 1984; HENDERSON, VENKATRAMAN, 1993). Por outro lado, a proliferação de modelos e conceitos também dificulta o entendimento de quando e como usar os modelos na prática, especialmente quando o foco não é TI, muitas vezes por serem modelos mecanicistas e fechados demais parecem válidos apenas no campo teórico. Uma abordagem mais mecanicista de alinhamento não considera organizações como entidades orgânicas, dinâmicas e ambíguas, com relações paralelas e simultâneas (HIEKKANEN et al., 2013).

“Leavitt argumenta que as organizações poderiam ser utilmente vistas como um complexo sistema sócio-tecnológico, compreendendo quatro elementos (objetivos, estruturas, tecnologias e pessoas) é observado em muitos modelos”. (apud HIEKKANEN, 2013, p.84 ,tradução nossa).

Dada a complexidade do conceito de alinhamento, este pode ser investigado de acordo com diferentes abordagens: *formulação da estratégia*, observação de

fatores externos, “de fora para dentro”; *implementação da estratégia*, observa e mantém o foco internamente; e *integrado*, procura alinhar fatores externos e internos. Há inúmeras variáveis envolvidas no conceito de alinhamento, especialmente focado no alinhamento da estratégia corporativa. A literatura distingue entre o alinhamento estratégico vertical e horizontal.

O Alinhamento Vertical refere-se ao conjunto de ações necessárias à implementação da estratégia, desde a estratégia formulada até seu desdobramento por todos os níveis da organização. O Alinhamento Horizontal envolve a compreensão das necessidades de cliente e o alinhamento dos processos (inter-funcionais) capazes de entregar o que o cliente necessita. (PRIETO, 2011, p.15)

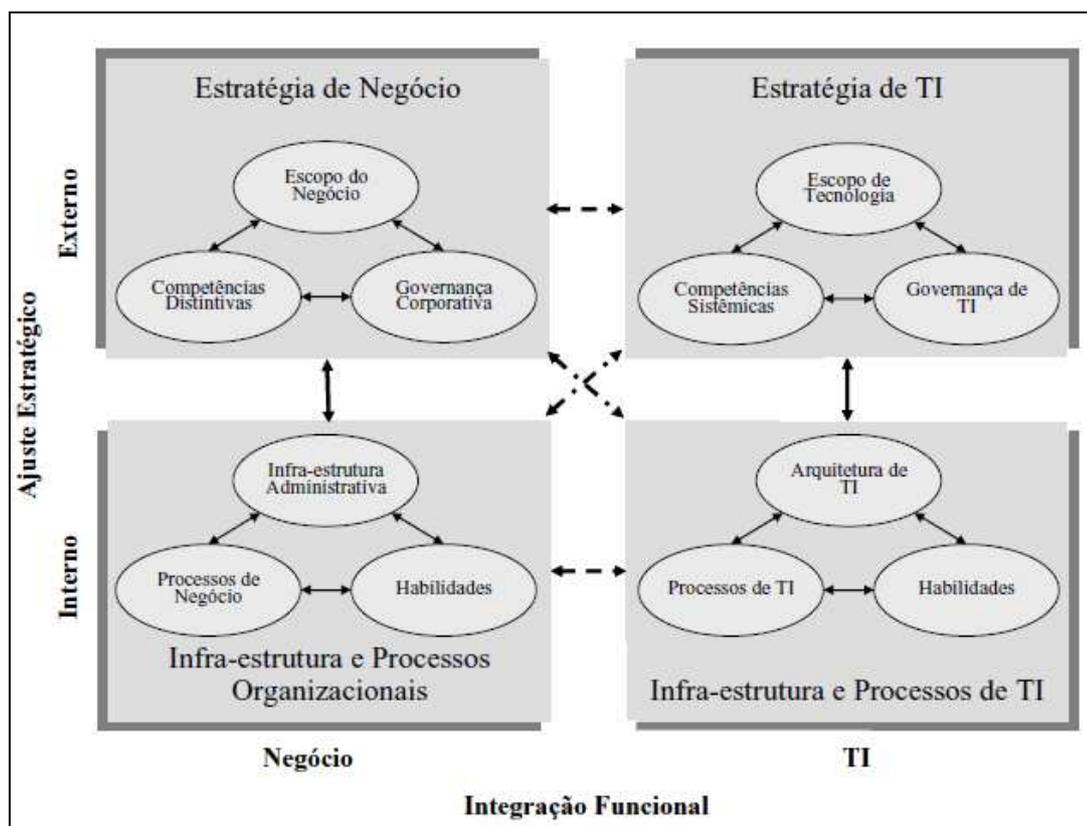
Algumas variáveis relativas ao alinhamento estão relacionadas com a vantagem competitiva e aos fatores do mercado, ou seja, a fatores externos (PORTER, 1986). O termo alinhamento estratégico externo também pode ser entendido como ajuste (*fit*). O conceito de alinhamento externo está presente na literatura referindo-se ao ajuste das capacidades, recursos e estratégia ao ambiente competitivo da organização. O ajuste é feito considerando as variáveis ambientais. (PRIETO, 2011). Por outro lado, a corrente de teóricos da RBV procura enfatizar primeiramente o alinhamento entre os elementos internos. Neste contexto, os elementos chave a serem alinhados incluem as pessoas, a estrutura e a gestão dos processos. O ajuste da estratégia leva em conta as variáveis internas da organização.

Além de avaliar o alinhamento através de fatores internos e externos, HIEKKAKEN et al.,(2013) propõem uma outra forma de avaliar o alinhamento de acordo com o foco: *pelo conteúdo* ou *pelo processo*. Do ponto de vista do processo, pode-se apontar que a importância do processo está nas políticas internas, cultura da organização, na gestão e nas habilidades para manter alto padrão de alinhamento. O alinhamento é compreendido como algo dinâmico, buscando adaptar-se a maneira de gerar tanto a estratégia deliberada quanto a emergente.

Do ponto de vista pelo conteúdo, ainda pode-se subdividir os estudos com foco no “o que” alinhar e “como” o alinhamento é alcançado. A visão estrutural clássica do alinhamento estratégico do negócio (HENDERSON; VENKATRAMMAN, 1993) tenta identificar o que precisa ser alinhado e duas dimensões, isto é, o

alinhamento pelo ajuste estratégico e pela integração funcional. Embora os autores estejam focados com o alinhamento de TI, para este estudo o interesse é somente pelo alinhamento estratégico de negócio, desconsiderando o estudo do alinhamento funcional com a TI ou qualquer outra área da organização.

Figura 7 – Modelo Alinhamento Estratégico



Fonte: adaptado de Henderson e Venkatraman (1993)

Neste exemplo da Figura 7, os autores, Henderson e Venkatraman (1993) apresentam o seu modelo alinhando três fatores externo: o escopo do negócio com governança corporativa e competências distintivas; e replicando a mesma condição dos três fatores internos: infraestrutura administração (gestão), processos do negócio e habilidades.

Na visão de como o alinhamento é estabelecido, os estudos da RBV (SHARMA; ERRAMILI 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007) afirmam que a assimetria nos recursos internos existentes internamente, permite a percepção e criação de novas vantagens competitivas. Para que a vantagem competitiva seja sustentável à longo prazo, os recursos precisam ter valor, raridade, imitabilidade e organização.

Para a RBV cada subsidiária tem valor único, impossível de ser replicado na sua plenitude.

Avançando a discussão do alinhamento, os estudos de Birkinshaw e Gibson (2004), e O'reily e Trhushman, (2004), nos quais apresentam o conceito de *ambidestrous*, isto é, a capacidade comportamental de demonstrar alinhamento e adaptabilidade do negócio. Para Birkinshaw e Gibson (2004), alinhamento significa ter coerência em todas as atividades e padrões estabelecidos para alcançar os mesmos objetivos. Enquanto que adaptabilidade é a capacidade de reconfigurar atividades de forma rápida em um determinado contexto de mudança.

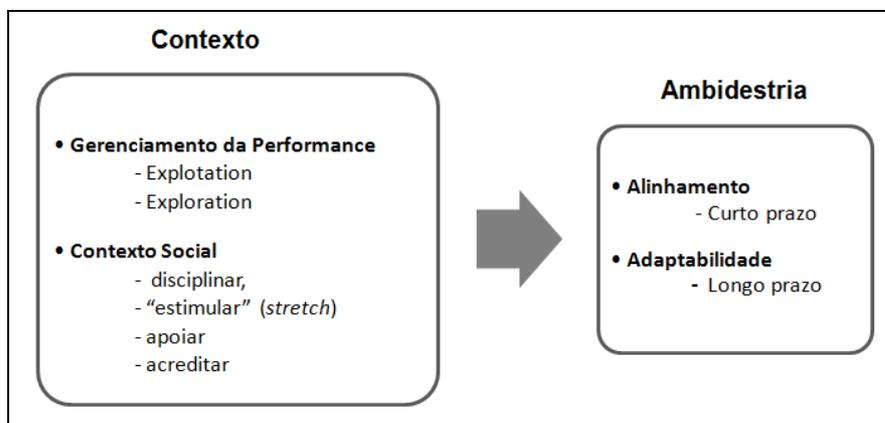
A ambidestria contextual (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004) é uma característica de uma unidade de negócio, na qual o contexto é dinâmico e flexível, e precisa dar condições para que os indivíduos gerem valor dentro deste contexto, encorajando-os a administrar o tempo para as demandas orientadas para alinhamento e as demandas orientadas para adaptação. Acredita-se que a unidade busque um desempenho sustentável, por isso o alinhamento estaria para atividades de curto prazo e a adaptabilidade para atividades de longo prazo.

As unidades que buscam uma *performance* sustentável, segundo March (1991), possuem duas características fundamentais *exploitation* e *exploration*. Ambos os termos são traduzidos para o português como exploração, porém *explotation* com uma conotação mais pejorativa, "se beneficiar de algo ou alguém", enquanto *exploration* tem uma conotação mais positiva, "aprendizado, investigação". Nas organizações, *explotation* foca nas atividades e comportamentos para melhorar a *performance*, por exemplo, exploração de recursos para alcançar melhor eficiência, aumento de produtividade, controles. Enquanto que o conceito de *exploration* está focado em novas pesquisas, em novas descobertas, autonomia e inovação. March (1991) completa que a as duas atividades são fatores primordiais para a sobrevivência e sustentabilidade de um negócio.

Com as característica de *explotation* e *exploration* pode-se dizer que o contexto social, também entendido como contexto organizacional, deve estimular a empresa a ser globalmente integrada e localmente responsável. Conforme Bartlett e Ghoshall (1994), disciplinar, "estimular", apoiar e acreditar (*discipline, stretch, support, trust*) são características do contexto organizacional de uma unidade a ser

ambidestra e, conseqüentemente, desempenhar uma boa *performance*. Sintetizado na Figura 8.

Figura 8 – Contexto ambidestro



Fonte: elaborado pela autora adaptado de March (1991); Gibson, Birkinshaw (2004)

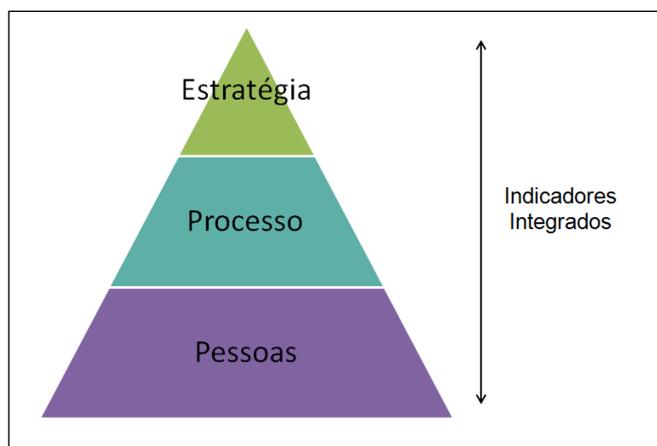
Não há um consenso quanto ao conceito e a forma empregada. O alinhamento é considerado ao mesmo tempo um processo e um resultado, cuja principal função é ter o controle da estratégia de uma organização como um todo (KAPLAN;NORTON, 1996). Os autores ressaltam a importância do alinhamento organizacional para criar sinergias, cabendo ao gerenciamento da estratégia corporativa integrar múltiplos negócios e unidades de apoio.

Para Kaplan e Norton, a compreensão da relação de causa e efeito dentro do planejamento e execução da estratégia é vital em toda e qualquer organização. Esta visão de alinhamento está baseada no modelo do *Balanced Scorecard*, no qual o alinhamento se dá pela relação de causa e efeito entre objetivos das quatro perspectivas do negócio: Financeira, Clientes; Processos Internos e Aprendizado e Crescimento.

Avançando a visão do BSC, o alinhamento de três fatores fundamentais; estratégia, processos e pessoas, é o que define o conceito de sincronismo organizacional (ABULQUERQUE; ROCHA, 2007). Com uma visão mais pragmática afirma que o cliente, em última instância, é quem avalia a *performance* global da organização. Se houver desperdício de tempo, esforço, não gerando valor para a empresa. Além disso, promove a insatisfação, estresse, desconfiança e frustração de todas as partes, o que demonstra falta de sincronismo das ações. Os autores afirmam que a principal causa de uma miopia gerencial é o isolamento das pessoas,

a falta de comunicação e alinhamento. O destino da organização depende das pessoas.

Figura 9 – Sincronismo organizacional



Fonte: Albuquerque; Rocha, 2007

Como o próprio autor afirma, os problemas das organizações são “clássicos” da administração, pode-se inferir que o conceito de sincronismo organizacional vai de encontro a abordagem de Henderson e Venkatraman (1993). Com a diferença de entender que nesta abordagem de Albuquerque e Rocha, 2007, segundo os autores, os processos como sendo o elo entre a estratégia e as pessoas. Isto é, através da participação e envolvimento das pessoas em uma visão sistêmica, inter-funcional, para compreensão da gestão e da estratégia da organização, conforme pode-se compreender na Figura 10:

Figura 10 – Elementos do sincronismo organizacional

Estratégia	Processos	Pessoas
Visão Diretrizes Análise de contexto Projetos e Indicadores estratégicos	Análise do processo Redesenho Procedimento Indicadores de desempenho	Padrao Técnico de Trabalho Plano de capacitação e desenvolvimento Indicadores de desempenho

⇒ Organização como Sistema Sincronizado e Integrado

Fonte: elaborado pela autora adaptado de Albuquerque e Rocha, 2007

Na estratégia estão os elementos de base para as definições e norteadores estratégicos; visão, diretrizes, análise de cenários. Nos processos estão contempladas as etapas de mapeamento, redesenho e modelagem, documentação e métricas. Para as pessoas são consideradas as questões pertinentes a recrutamento e seleção (cargos, competências, plano de carreira), treinamentos e métricas. Todos estes elementos integrados permitem ter uma visão sistêmica ampla sincronizada da organização. Este alinhamento só é possível com a definição de poucos e relevantes indicadores comuns de gestão que representem, no seu conjunto, a visão do mercado e as necessidades do negócio (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2007).

A partir da compreensão geral da revisão da bibliografia descrita neste capítulo, perpassando todas as seções é que se formou a base teórica para revisão dos objetivos do estudo. Bem como proporcionaram a formação dos conceitos para definição dos principais pontos de verificação no estudo de caso. A seguir serão apresentados os métodos e procedimentos adotados para realização da pesquisa.

2.6 Relação Matriz-Subsidiária

A relação que se propõe e se posiciona a matriz com suas subsidiárias pode trazer uma vantagem competitiva. Quando firmas conduzem negócios como parceiros estrangeiros, há uma troca de aprendizado significativa, na prática grande parte das atividades de internacionalização estão associadas à construção de networking e relacionamento com intermediários, clientes, alianças estratégicas, fornecedores e governos (CHETY, 2004).

A importância das relações estabelecidas, de acordo com o ambiente internacional está cada vez mais complexo, exigindo um comportamento internacional igualmente adaptado às necessidades de clientes globais, de mercados mais rápidos e de produtos simultaneamente lançados, na redução de custos globais sob uma única marca. Segundo Fletcher (2001), empresas que almejam ser internacionalmente competitivas precisam ser também internacionalmente cooperativas.

Subsidiárias são fundadas por vários motivos, a definição de subsidiária concebida por Birkinshaw e Hood (1998) afirma que a subsidiária é uma entidade que gera valor no país hospedeiro. O papel desempenhado pela subsidiária deve ser

definido de acordo com a estratégia global, podendo haver várias subsidiárias em um mesmo país com papéis distintos estrategicamente.

Os autores (BIRKINSHAW; HOOD , 1998) são enfáticos quanto a evolução do desenvolvimento das subsidiárias, considerando três perspectivas: a gestão da subsidiária, a relação matriz e subsidiária, o determinismo ambiental. Pode-se dizer que o objetivo de cada subsidiária é que se tornem fontes competitivas, centros de excelência, importantes ao longo do tempo para a organização como um todo. Ou seja, que a unidade seja capaz de gerar valor para o restante da organização (multinacional), requerendo uma melhor adequação das exigências do mercado local, de autonomia das subsidiárias e de suas próprias estruturas internas (BARTLETT; GHOSAL, 1989; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

São consideradas subsidiárias estratégicas aquelas que estão estrategicamente posicionadas geograficamente e podem prover conhecimento do mercado, tornando-se assim um elemento chave para o sucesso da estratégia corporativa (HULTMAN et al., 2012). O conceito de centros de excelência pode ser identificado a partir dos estudos quanto ao desenvolvimento e evolução das subsidiárias (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). E também na transferência de conhecimento que impacta no controle e coordenação da matriz em relação às subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1986).

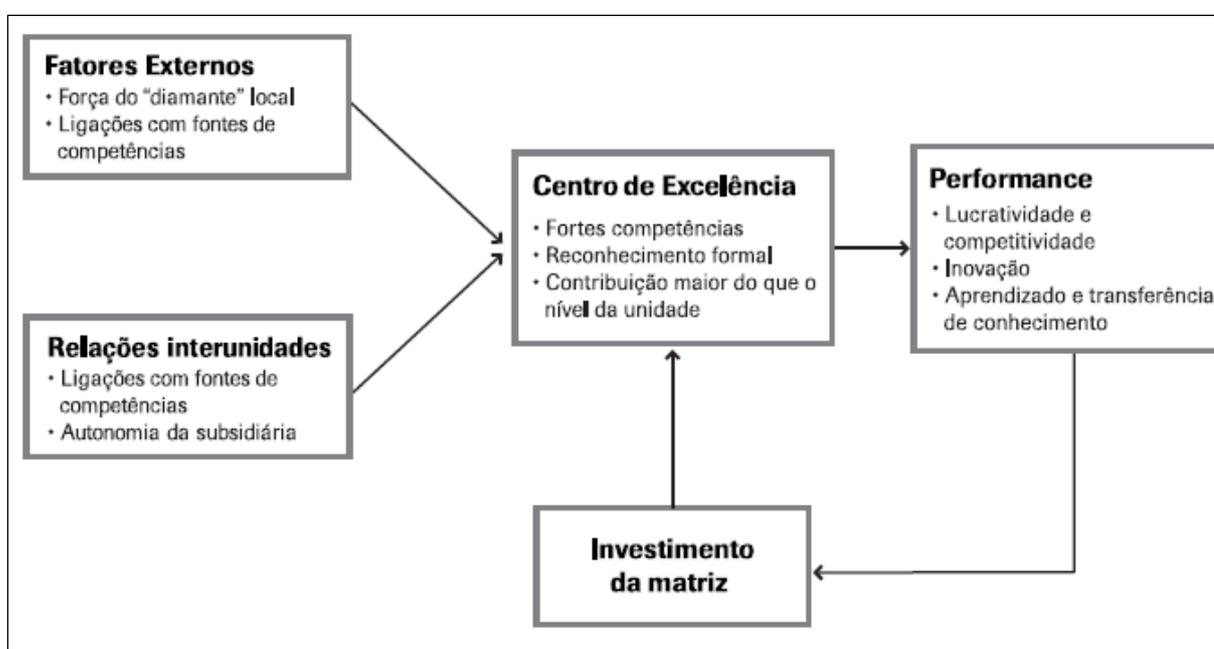
As unidade que se tornam centros de excelência podem ser responsáveis por determinadas linhas de produto, por áreas de pesquisa, inovação e desenvolvimento ou áreas específicas de negócio dentro da empresa, indo além do mercado local para os mercados regionais ou globais de atuação da multinacional (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002).

Os centros de excelência são determinados por fatores externos e internos. Do aspecto fatores externos, a localização, o ambiente local interfere no desenvolvimento, isto é o mercado em que está inserida a subsidiária como um fator altamente significativo para o nível da empresa desenvolver vantagens competitivas, a força do diamante local. (PORTER, 1990). O determinismo ambiental está vinculado a vários fatores externos, como, o governo (barreiras e subsídios), consumidores, fornecedores, concorrentes. Quanto mais dinâmico for o contexto em

que a subsidiária estiver inserida, maior a exigência dos consumidores, maior a concorrência e melhores fornecedores ela terá (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Assim, o fator de relacionamento e networking local também passam a ter influência quanto ao determinismo ambiental (CHETY, 2004). O nível da organização determina a integração da unidade aos recursos chave da matriz, isto é, a competência local desenvolve uma participação ativa da subsidiária cooperativa para toda a organização.

Figura 11 – Modelo conceitual de formação de centro de excelência



Fonte: Frost; Birkinshaw; Ensign, 2002, p. 1001.

Do aspecto interno para a formação de centro de excelência, pode-se destacar o relacionamento entre as unidades, isto é, quanto maior a interação entre as unidades da rede da multinacional para o desenvolvimento de competências intangíveis (conhecimento, habilidades, expertises) da subsidiária, mais forte e mais rápido são estabelecidos centros de excelência. Naturalmente, o suporte de investimento tangível (estrutura, capital,) da matriz na subsidiária é igualmente fundamental. Subsidiárias que desempenham boa *performance*, como centros de excelência, esperam serem recompensadas com mais investimentos pela matriz. Mas para isso, a subsidiária precisa conquistar autonomia em termos de habilidades

para identificar novas oportunidades de mercado de forma pró-ativa, sem depender de uma ordem da matriz.

As definições quanto à posição estratégica da gestão da subsidiária deve estar alinhada com a estratégia global, mas também cabe a subsidiária assumir o papel de liderança frente a matriz, especialmente quanto a oportunidades e ameaças locais, pois é a subsidiária que possui maior capacidade de obter informação para uma análise profunda (BIRKINSHAW, 1998). A subsidiária assume, então, um papel de parceira da matriz, desenvolvendo e implementando estratégias próprias.

É na relação estabelecida entre a matriz e subsidiária que vai determinar o posicionamento da subsidiária, o grau de importância e autonomia dela. Quanto maior a troca de informações, quanto melhor for o networking, maior a importância estratégica vai ganhando a subsidiária. Conforme Scott, Gibbons, Coughlan (2010), em uma relação matriz-subsidiária, cabe a subsidiária propor iniciativas que a mantenha competitiva e alinhada à estratégia global da matriz. Segundo Borini, conclui a relação da matriz e subsidiária da seguinte forma:

Portanto, quanto maior a integração de valores e integração da cadeia produtiva global, maior probabilidade de a subsidiária desenvolver papéis de maior importância estratégica. (BORINI, 2010, p. 87)

As implicações para o desenvolvimento de subsidiárias, segundo Birkinshaw (1998), três fatores são essenciais para a integração e desenvolvimento da unidade, são eles: *comportamento autônomo da subsidiária*, ter coragem de assumir controle de processos internos, tirando esse controle da matriz; *apoio da matriz* é muito necessário, mas não é suficiente para o desenvolvimento da unidade, existem muitos exemplos na literatura que mostram que o fracasso da unidade foram por uma fraca relação entre matriz subsidiária, ou de certa forma por uma atitude etnocêntrica nesta relação. E como terceiro fator, estaria relacionado a capacidade de percepção dos líderes da subsidiária em não agir, Birkinshaw (1998) chama este fenômeno de *atrofia*, pois enfraquece a utilização dos recursos internos, levando a uma estagnação ou decadência de resultados.

Segundo Barlett e Ghoshal (1992) é preciso atentar que quanto maior a autonomia das subsidiárias mais complexa fica a relação com a matriz, pois as subsidiárias muito autônomas não agem de forma cooperada. Ou seja, elas não

agem compartilhando experiências, e a subsidiária tende a desenvolver projetos não integrados ao objetivo estratégico da multinacional.

Em aquisições é fundamental um relacionamento entre matriz-subsidiária com atitudes cooperativas. Kogut e Zandler (1992) definem a importância da transferência de conhecimento tácito, *know-how*, como as competências e habilidade práticas acumuladas na realização de atividades de forma mais eficiente. Complementam que a informação, ou *know-what*, é a mais articulada forma da dimensão de conhecimento.

Birkinshaw (1999) apresenta alguns fatores facilitadores de transferência de conhecimento:

- a) Comunicação entre adquirente e adquirido – uma comunicação efetiva alivia a ansiedade pela falta de informação, facilita a interação e certifica que o processo decisório é explícito e transparente;
- b) Visitas e reuniões melhoram a qualidade do relacionamento entre as empresas – isso inclui reuniões técnicas, visitas, treinamento, quanto mais interações efetivas na integração após a aquisição, melhor a qualidade da transferência de conhecimento;
- c) Articulação de conhecimento – esta relacionada a natureza do conhecimento, se o conhecimento relevante for tácito significa que a transferência de conhecimento será baseada em uma intensa interação entre as partes, por outro lado conhecimento articulado não necessita tanta interação social;
- d) Tempo decorrido – quer dizer que quanto mais o tempo passar, mais fácil vai se tornando a troca de conhecimento, mesmo que não se faça nenhum esforço para a integração, o tempo se encarrega de estreitar as relações;
- e) Tamanho da unidade adquirida – é importante explicitar que o fator do tamanho da empresa e do seu conhecimento, este fator está diretamente relacionado com aplica no processo de transferência, quanto maior a empresa, maior a sua transferência de conhecimento, nas duas direções (ensinar e aprender).

Tabela 2 – Fatores da Relação Matriz-Subsidiária

Desenvolvimento da Subsidiária		
a)	Autonomia	Assume controle de processos internos, reduzindo o controle/interferência da matriz
b)	Apoio Matriz	Estabelecimento de vínculos mais fortes entre as empresas, quanto mais a matriz se relaciona com a subsidiária, diminui a chance de atitudes etnocêntricas.
c)	Atrofia	Incapacidade de líderes de agirem diante de oportunidades/ameaças, sub-utilizando os recursos e decaindo os resultados na unidade.
Transferência de Conhecimento		
a)	Comunicação	comunicação efetiva alivia a ansiedade, facilita a interação e clareza e transparência no processo decisório
b)	Proximidade	visitas, reuniões melhoram a qualidade do relacionamento entre as empresas, relação direta, quanto mais interações, melhor a qualidade da transferência de conhecimento.
c)	Natureza do Conhecimento	conhecimento tácito necessita mais interações entre as partes. O conhecimento articulado não necessita tanta interação social.
d)	Tempo Decorrido	quanto maior o tempo passa, mais fácil vai se tornando a troca de conhecimento.
e)	Tamanho da Subsidiária	quanto maior a subsidiária, maior a sua transferência de conhecimento, nas duas direções (ensinar e aprender).

Fonte: elaborado pela autora baseado em Birkinshaw, 1998 e 1999.

2.7 Síntese do Referencial Teórico

Através das bibliografias pesquisadas, verificou-se a importância do alinhamento estratégico corporativo, tanto em termos práticos em aplicações diversas, quanto junto ao meio acadêmico, onde diferentes autores, com distintas nacionalidades, têm procurado apresentar seus estudos e contribuições. Todavia, foi identificada uma lacuna quanto aos estudos do alinhamento estratégico do negócio aplicado em multinacionais, maior dificuldade ainda encontrada com foco na realidade brasileira. Na figura 12, foi elaborada uma síntese com os principais tópicos e autores utilizados neste estudo.

Figura 12 – Síntese teórica

Tópicos teóricos		Principais conceitos	Autores
C	Alinhamento Estratégico	Ambidestria contextual Controles/processos	BIRKINSHAW, GIBSON, 2004; HENDERSON, VENKATRAMAN, 1993; ALBUQUERQUE, ROCHA, 2007; KAPLAN, NORTON, 1996;
B	Relação matriz/ subsidiária	Desenvolvimento subsidiária Transferência de conhecimento	FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002; BIRKINSHAW; HOOD, 1998 BORINI, 2010; CHETY, 2004;
A	Escola de Uppsala	Comprometimento com o mercado Aprendizado incremental	ANDERSEN, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 1977;
	Paradigma Eclético	OLI - Propriedade, Localização, Internalização	DUNNING, 2001; LEMAIRE, 1999;
	Modo de Entrada	Aquisição Investimento externo direto	ROOT, 1999; CAMPANÁRIO et al., 2010;
	RBV	Vantagem competitiva sustentável (recursos) VRIO	GRANT, 2001; SHARMA; ERRAMILI, 2010; BARNEY; HESTERLY, 2007;
	Estratégia	Deliberada Emergente	MINTZBERG et al., 2010; MINTZBERG; QUINN, 2001;

Fonte: elaborado pela autora

Como uma forma de consolidação e apresentação da bibliografia, com vias a proporcionar uma melhor compreensão dos principais temas que envolvem a adoção deste estudo está consolidado em três grandes blocos. O bloco A está concentrado nos conceitos base para entender o processo e estratégia de internacionalização, bem como o modo de entrada em novos mercados. O bloco B diz respeito ao tema principais deste estudo, isto é, a relação matriz-subsidiária. O bloco C conecta-se com o objetivo central deste trabalho, dedicando-se a discutir o estudo do alinhamento estratégico estabelecido na relação entre matriz e subsidiária.

A revisão da bibliografia descrita e detalhada nas seções anteriores desenvolveu a base teórica para os objetivos do estudo. A seguir serão apresentados os métodos e procedimentos adotados para realização deste trabalho.

3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa definido para a realização do presente estudo e atendimento aos objetivos almejados. O capítulo está subdividido em delineamento da pesquisa, unidade de análise e sujeitos, técnica de coleta do caso e técnica de análise de dados. Na primeira seção é apresentado o delineamento da pesquisa, destacando seu propósito, natureza e método elegido. Em seguida, na seção unidade de análise são descritos os critérios para seleção do caso e os sujeitos da pesquisa. Na terceira seção, técnica de coleta, apresenta a execução, isto é quais os dados utilizados na pesquisa e como foi feita a coleta dos mesmos. Por fim, na seção de análise, apresenta um esboço da técnica utilizada na interpretação e análise dos dados pertinentes ao estudo proposto.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para este estudo foi traçado uma abordagem qualitativa de pesquisa seguindo inicialmente uma revisão bibliográfica quanto aos principais conceitos e discussões teóricas. Para maior compreensão sobre o tema, buscou-se o estudo de caso a partir da internacionalização da empresa Artecola, especialmente sobre o caso da fusão com a Pegatex, na Colômbia, procurando investigar o alinhamento estratégico e seus fatores determinantes estabelecidos na relação matriz/subsidiária.

O presente estudo buscou investigar como se estabeleceu o alinhamento da estratégia definida pela multinacional brasileira Artecola até a sua subsidiária em Bogotá, na Colômbia. O estudo também procurou identificar como as informações das subsidiárias são levadas para a matriz, e se de alguma forma a matriz utiliza a informação de uma subsidiária para um ajuste da estratégia corporativa. Tendo em vista estes objetivos do estudo, os quais contemplam diversas variáveis e fontes de evidências, assim como a riqueza de detalhes para descrever o comportamento empresarial, acredita-se que a melhor forma seja através de um estudo de caso.

Donaire (1997) classifica o estudo de casos como uma estratégia de pesquisa, podendo ser implementada tanto numa pesquisa de tipo: exploratória, descritiva ou explicativa. Este estudo foi uma pesquisa do tipo descritiva. Segundo a classificação de Yin (2001), o estudo de caso de uma pesquisa do tipo descritiva, caracteriza-se por descrever o padrão de eventos ao longo do tempo, com base em

teorias pré-determinadas. A descrição das características de certo fenômeno ao estabelecer relações entre variáveis. Como forma de levantamento, exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e observação.

A metodologia aplicada ao presente trabalho foi um estudo de caso, utilizando a abordagem de pesquisa qualitativa, caráter descritivo. A pesquisa é classificada como sendo qualitativa, pois compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam à descrição e a decodificação dos componentes de um fenômeno complexo pleno de significados.

“Em sua maioria, os estudos qualitativos são feitos no local de origem dos dados; não impedem o pesquisador de empregar a lógica do empirismo científico (adequada para fenômenos claramente definidos), mas partem da suposição de que seja mais apropriado empregar a perspectiva da análise fenomenológica, quando se trata de fenômenos singulares e dotados de certo grau de ambiguidade.” (NEVES, 1996, p.1)

Por se tratar de um fenômeno complexo, a natureza da pesquisa foi qualitativa, pois permite observar o fenômeno em sua totalidade, além de “proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2006, p. 154). A descrição do caso perpassa o olhar crítico do pesquisador, conforme afirma Neves (1996 p.2) “O vínculo entre signo e significado, conhecimento e fenômeno, sempre depende do arcabouço de interpretação empregado pelo pesquisador, que lhe serve de visão de mundo e de referencial”.

Toda investigação tem origem em um problema que procura encontrar explicações ou respostas. O problema em questão do presente estudo pretende ser analisado sob a perspectiva de um fenômeno, ou seja, um estudo de caso aplicado. O estudo de caso caracteriza-se por investigar um fenômeno atual, dentro do seu contexto real (YIN, 2001). Os estudos de caso são aqueles que pretendem retratar o idiossincrático e o particular, como legítimos em si mesmos, sem pretensão de servir como padrão para outros fenômenos similares, segundo André (1984). Os estudos de caso enfatizam à singularidade, isto é, o fenômeno que é estudado como único de uma realidade multidimensional e aplicada a um contexto social determinado.

O estudo de caso único é válido "se o caso se constituir em um evento raro ou exclusivo ou se servir a um propósito revelador" (YIN 2001, p. 67). Para este estudo a opção pelo estudo de caso único foi uma sugestão de interesse da empresa

Artecola, motivada pelo fato de que o evento apresenta-se como raro e revelador para a empresa. O caso é considerado especial, pois foram anos de negociação até a aquisição de 55% da Pegatex; e raro porque a mudança foi muito além do processo de integração da Pegatex nas operações da Artecola.

Desta maneira, os fatos contemporâneos e atuais da realidade da empresa, aquisição anunciada pela Artecola em junho de 2013, retratam e fortalecem a decisão pelo método. Pretende-se examinar a relação no nível estratégico entre a matriz e subsidiária, de acordo com teorias de internacionalização e alinhamento estratégico.

A seguir na Figura 13, está o fluxo de trabalho com todas as etapas desenvolvidas ao longo da pesquisa até a sua conclusão.

Figura 13 – Etapas de desenvolvimento da Pesquisa



Fonte: elaborado pela autora

Após compreensão teórica do tema, deu-se início ao fluxo detalhado na Figura 13, onde identificou-se a empresa para servir de base ao estudo. Assim, negociou-se o interesse e possibilidade de realização com a Artecola, que ajudou a definir e delimitar o escopo de análise e os sujeitos das entrevistas. Após revisão de

literatura, a primeira visita foi uma apresentação do projeto deste estudo e conhecimento dos processos da empresa, que permitiu ao pesquisador visitar e conhecer a planta da Colômbia. Durante a análise documental e constante trocas de emails com a Artecola, ofereceram a possibilidade de conhecer o padrão produtivo da empresa em visita de observação a Arteflex com um prévio roteiro de entrevista. A visita foi fundamental para o pesquisador que ajustou seu roteiro de entrevistas para a visita e coleta de dados na Colômbia.

A partir dos dados coletados na Colômbia, foi necessário buscar mais subsídios na literatura para elementos que apareceram durante as entrevistas, estes novos elementos foram identificados como relevantes em uma nova visita a matriz. A coleta na Artecola se sucedeu em momentos distintos devido as agendas dos colaboradores e também outros sujeitos foram sugeridos para entrevistas. Em consequência, foi preciso revisão de literatura para que a análise fosse feita de forma mais consistente. Posteriormente a essas significantes etapas desenvolveram-se a construção deste relatório final.

As seções seguintes do método apresentam a forma como o estudo foi conduzido, começando com as unidades de análise e sujeitos da pesquisa, seguido com as técnicas de coleta do caso e a técnica de análise de dados.

3.2 Unidade de Análise e Sujeitos da Pesquisa

A unidade de análise da pesquisa compreendeu a empresa multinacional brasileira, Artecola, que com mais de 65 anos no mercado possui diversas plantas no Brasil e no exterior. No presente estudo foi investigado o caso da fusão concretizada em 2013 com a empresa Pegatex, na Colômbia. Foi feito um breve resgate histórico da formação da empresa e do processo de internacionalização da Artecola, com ênfase no cenário colombiano e da empresa selecionada para o caso. O objetivo deste resgate descritivo foi compreender melhor a empresa familiar e perceber os seus valores arraigados na sua origem que ainda permanecem presentes na gestão atual. E poder observar o cenário da subsidiária com condições de identificar a presença destes valores fora do Brasil.

O resgate histórico de mais de 65 anos de empresa deixou evidente a importância e a união da família, da sua fé religiosa, da sua motivação para o sucesso e a busca constante por aprendizado, sempre respeitando a confiança e as

pessoas a sua volta. Estas eram características muito fortes do fundador, Francisco Xavier Kunst, e são levadas pelos seus descendentes na Artecota até hoje. Em um dos discursos mais marcantes do fundador, Francisco Xavier Kunst, sintetizando a história da empresa que completava 55 anos, em 2003: “Acreditei no trabalho, tive fé, apoio da família e de muito amigos e colaboradores. Aí está a Artecota”. (MENONI, 2008, p.5).

Uma vez sugerida e selecionada a empresa do estudo, Artecota e Pegatex, foi observado através de um estudo de campo os processos e fenômenos pertinentes à relação estabelecida entre matriz e unidade até o presente momento.

A escolha do caso foi uma conquista para a empresa e teve significativa importância por diversas razões. Primeiro, a unidade Pegatex Artecota foi uma aquisição particular, na qual o antigo dono da empresa colombiana, ainda que minoritariamente, permaneceu na direção do novo empreendimento. Este caso foi algo novo e inovador para o processo de aquisição de empresas na Artecota. Foi possível observar o processo de integração, desenvolvimento e aprendizagem organizacional em todos os níveis da unidade colombiana.

Segundo, houve uma reestruturação interna da Artecota Química na Região Andina, composta pelas plantas do Peru e da Colômbia, e integrada com a Pegatex, na qual o gerente geral da Pegatex Artecota, funcionário brasileiro da Artecota, é responsável por duas unidades ao mesmo tempo fora do país e deve reportar os resultados tanto para os acionistas brasileiros, quanto para o sócio-diretor colombiano.

Os sujeitos envolvidos na pesquisa foram entrevistados de forma presencial e elegidos de acordo com a indicação da pessoa de contato na empresa. As pessoas elegidas para a entrevista deveriam atuar em setores com responsabilidade para contribuir com a estratégia de expansão internacional, planejamento, criação e/ou implementação da estratégia na empresa. Os sujeitos das entrevistas foram sugeridos pela Artecota, e durante a pesquisa outros novos membros foram sendo indicados. Conforme Quadro 2, é possível identificar todos os envolvidos nas entrevistas.

Quadro 2 – Sujeitos da pesquisa

Entrevistas:	Relatos:
<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Desenv. Organizacional (Artecola) • Gerente de Planejamento (Artecola) • Gerente Geral Região Andina (Pegatex) • Coordenadora de RH (Artecola) • Gerente de RH (Pegatex) • Gerente da Qualidade (Pegaytex) 	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor Executivo Artecola Química (Artecola) • Diretor de Operações Arteflex (Arteflex) • Gerente de Planejamento (Artecola) • Assistente de Planejamento (Artecola)

Fonte: elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas com membros do nível estratégico, táticos e operacionais, isto é, diretores, gerentes, coordenadores responsáveis pela estratégia na matriz e na unidade. Foi identificada a necessidade de conversar com outros colaboradores, analistas de planejamento e qualidade com o intuito de esclarecer pontos específicos da operação para melhor entendimento dos termos e explicações mencionadas nas entrevistas. Estes depoimentos/relatos foram utilizados como validação de evidências pertinente aos dados coletados nas entrevistas, como apresenta o Quadro 3.

Quadro 3 – Sujeitos das entrevistas

Nível Organizacional	Artecola (Brasil)	Pegatex (Colômbia)
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Desenv. Organizacional • Gerente de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Geral Região Andina
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadora de RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RH
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente da Qualidade

Fonte: elaborado pela autora

Para preservar a identidade dos respondentes, somente interessa para este trabalho a origem da informação, isto é, de qual empresa o entrevistado se posiciona para falar. Desta forma, os relatos da Artecola (Brasil) serão identificados por A, e os

relatos da Pegatex (Colômbia) serão identificados por *P*: No Quadro 3, apenas está mencionado o cargo de acordo com o nível estratégico, tático e operacional, baseado no envolvimento com a estratégia corporativa e a relevância do cargo para este estudo.

3.3 Técnica de Coleta de Dados

Uma vez selecionado o escopo da pesquisa a empresa Pegatex Artecola, os processos e fenômenos relacionados à matriz e subsidiária foram observados e, quando possível, coletados os dados e documentos evidenciando a observação. Uma das características do estudo de caso “reside em sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações” (YIN, 2001, p.27). Nesta pesquisa foi realizada a coleta de dados mediante o uso de procedimentos definidos: análise de documentos e registros organizacionais da Artecola, realização de entrevistas em profundidade, semi-estruturadas com colaboradores, e os depoimentos/relatos informais foram realizados de forma semi-estruturada, diferentemente da técnica das vistas de observação quando autorizado.

O período da coleta foi de setembro de 2013 a janeiro de 2014, considerando os processos devidamente documentados na matriz e difundidos aos colaboradores abordados, as evidências foram coletadas através da observação, da análise documental, e quando possível foi feita a coleta destes dados para posterior análise, além de depoimentos com colaboradores. A seguir o detalhamento de cada técnica.

3.3.1 Técnica de Observação

As visitas de observação foram assistemáticas, por serem ocasionais, simples, não estruturada (MALHOTRA, 2001), ou seja, a autorização para a realização da visita veio de forma imediata, sem prévio conhecimento por parte do pesquisador. As visitas foram guiadas por algum colaborador da empresa, de acordo com a sequência que ele considerava mais relevante. O colaborador responsável por guiar a visita era selecionado segundo disponibilidade. Foram realizadas duas visitas de observação, uma ocorreu em uma unidade produtiva no Brasil, Arteflex, e uma na Colômbia, Pegatex.

As visitas de observação foram guiadas por pessoas da própria empresa conforme disponibilidade. Ao final de cada visita de observação foi gerado um relatório destacando os principais pontos identificados ao longo da visita.

A primeira visita de observação foi na Arteflex, em setembro de 2013, por sugestão e convite do gerente de planejamento, mesmo que esta empresa não fazia parte do escopo e nem do mesmo negócio da Artecóla Química, ela foi muito importante para a observação e compreensão do padrão Artecóla de produção. Além disso, foi possível conversar com o expatriado da unidade do Chile, que hoje está na direção da Arteflex. A partir da observação desta visita, o próprio roteiro de questões das entrevistas foi melhorado, esta experiência foi significativa e serviu de base para a segunda visita que foi na Pegatex, na Colômbia. O detalhamento da visita pode ser visto no apêndice B.

A segunda visita ocorreu em novembro de 2013, o fato de ter a possibilidade de realizar a visita e as entrevistas presencialmente foi de suma importância para o resultado deste trabalho. Que só foi possível graças a uma compreensão maior do cenário da Colômbia e da empresa antes da fusão e atual situação. Além de percepções próprias do pesquisador como questões desde a localização onde a empresa está e a falta de identificação visual até o reconhecimento da marca no mercado. A visita de observação permitiu ter acesso a entrevistas e depoimentos de pessoas de áreas de apoio, o que ajudou a entender melhor a situação da empresa e as sua relação com a matriz brasileira. O detalhamento da visita pode ser lido no APÊNDICE C.

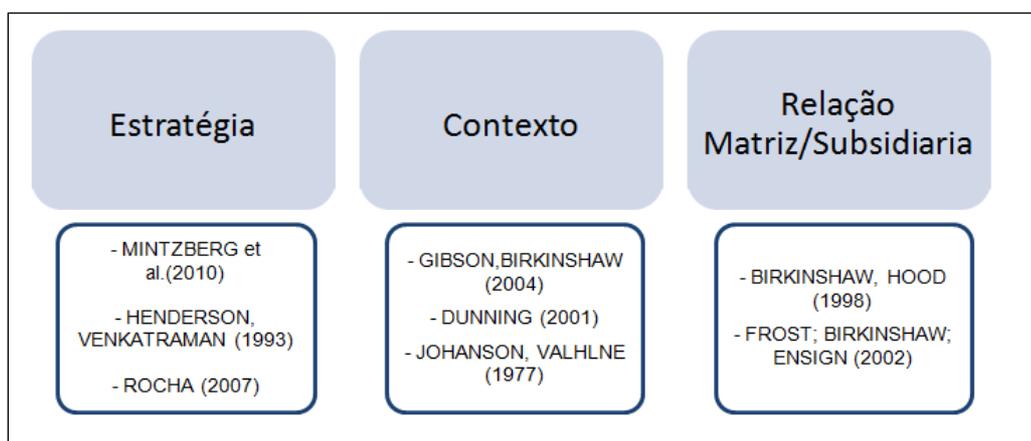
3.3.2 Técnica de Entrevista

As entrevistas seguiram o roteiro semi-estruturada, ou seja, partiu do pressuposto de um roteiro de perguntas previamente elaboradas com outras perguntas elaboradas a partir das respostas dos entrevistados (SANTOS E CANDELORO, 2006). As perguntas não estruturadas permitem aos entrevistados terem mais liberdade de expressar pontos de vista e dar informações preciosas ao pesquisador (MALHOTRA, 2006), especialmente para a técnica dos dados que será aplicada, análise do discurso, está forma de entrevista torna-se indispensável.

Os dados coletados através de entrevistas e depoimentos semi-estruturados, cabe ressaltar que as perguntas foram previamente formuladas, servindo como um

roteiro de auxílio ao pesquisador, conforme pode ser averiguado no APÊNDICE A deste trabalho. Na Figura 14 são apresentadas as macro categorias das quais foram elaboradas as questões para o roteiro, segundo os referidos autores estudados.

Figura 14 – Categorias da estrutura de questões e respectivos autores



Fonte: elaborado pela autor

A entrevista semi-estruturada permitiu ao pesquisador identificar elementos novos no momento exato da coleta, ou seja, que não estavam previstas no roteiro. Estes novos elementos foram registrados e averiguados quanto a sua relevância para as subseqüentes entrevistas e análise.

Portanto, as entrevistas foram coletadas no intervalo de setembro de 2013 a janeiro de 2014, todas as entrevistas foram concretizadas de forma direta e pessoal. Cada entrevista foi realizada com um único respondente por vez, ocorrendo em diferentes momentos as visitas e coletas na matriz e em único momento na unidade colombiana.

3.3.3 Técnica de Análise Documental

O pesquisador teve acesso a alguns documentos pertinentes ao tema central da análise através de apresentações com informações gerais da matriz, fluxogramas, organogramas e aos resultados da empresa que são de conhecimento geral entre os colaboradores. Alguns documentos foram acessados por meios de comunicação (reportagens em mídias, sites das empresas do Grupo). Porém documentos que continham informações extraoficial, sigilosas ou ainda não

divulgadas internamente não eram possíveis acessá-los, tampouco documentos que apresentassem informações da estratégia em nível de execução tática e operacional. Por exemplo, documento de Projetos Estratégicos, usados para determinar e monitorar projetos estratégicos nas unidades, e Formulários de *Checklist*, usados na integração de novas unidades. Estes documentos foram mostrados ao pesquisador durante as visitas, porém não foram disponibilizados e tampouco autorizados a divulgar os seus conteúdos.

3.4 Técnica de Análise de Dados

Para responder ao problema de pesquisa, e alcançar os objetivos deste trabalho, considerando a complexidade do fenômeno do estudo de caso, Pegatex Artecola. Ao final da coleta de dados, todos os elementos foram observados e analisados de acordo com o embasamento teórico da Análise de Conteúdo. Considera-se que a Análise de Conteúdo (AC) é mais adequada para a análise da complexidade do problema, pois a metodologia de análise de dados possibilita a integração de fatores e elementos voltados à exploração qualitativa de mensagens e informações.

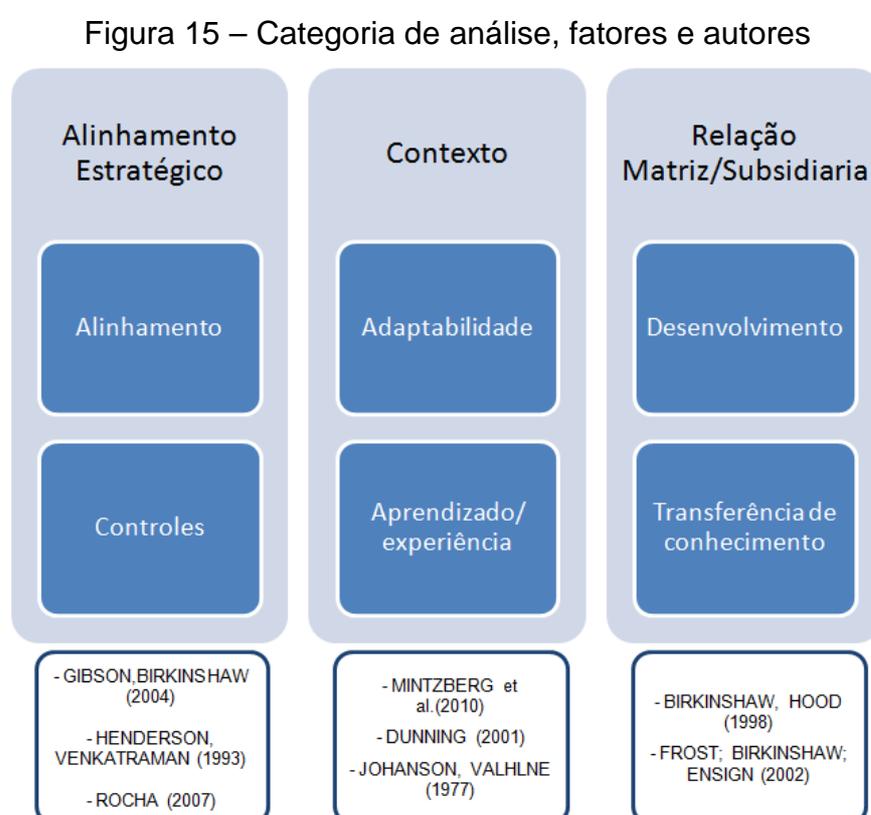
De acordo com Appolinário (2009), a análise de conteúdo tem por objetivo a busca de significado para os materiais textuais. A AC é, Segundo Moraes (1999), uma metodologia usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, pois ela ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados. A AC pode ser aplicada em análises qualitativas ou quantitativas. Ainda de acordo com o autor (MORAES, 1999, p.8), “na sua evolução, a análise de conteúdo tem oscilado entre o rigor da suposta objetividade dos números e a fecundidade sempre questionada da subjetividade”.

Uma análise pode ser focada em uma destas questões, baseadas no modelo de Lasswell (1948): 1) *Quem fala?* 2) *Para dizer o que?* 3) *A quem?* 4) *De que modo?* 5) *Com que finalidade?* 6) *Com que resultados?*. Neste estudo será dado enfoque 2, *pra dizer o que*, dando maior preocupação com o tema, ou seja, foram verificadas características da mensagem, seu valor informacional, as palavras, argumentos e ideias nela expressa.

As etapas desenvolvidas para a realização da análise foram: *Preparação das informações* – foi feita a leitura de todos os materiais de forma contínua; *Segmentação do conteúdo em unidades* – foi revisado cuidadosamente os materiais,

isolando as partes mais importantes para definir *unidades de análise e o seu contexto*; *Classificação das unidades* – foram agrupados dados considerando a parte comum existente entre eles; *Descrição* – exemplificação dos significados captados e intuídos nas mensagens analisadas; *Interpretação* – visão do pesquisador na interpretação das categorias da análise contrastando com a fundamentação teórica.

Na Figura 15, pode-se verificar as categorias identificadas *a posteriori* as entrevistas, bem como os autores relacionados a cada uma.



Fonte: elaborado pela autora

Independentemente da metodologia aplicada à pesquisa, é sabido que, todo método tem limitações, assim como este estudo apresenta limitação do conhecimento do pesquisador, das escolhas referidas na bibliografia, no acesso a informações da empresa, nas possíveis falhas durante a entrevista, mas que apesar de tudo, espera-se que o presente trabalho tenha alcançado o seu objetivo.

4 ESTUDO DE CASO: ARTECOLA PEGATEX

Neste capítulo serão recuperados os principais fatos da história da empresa familiar Arteccla, da evolução e dificuldades enfrentadas, além de uma breve apresentação da expansão nacional e do processo de planejamento estratégico. Bem como, será apresentado como foi o processo de internacionalização e as decisões da empresa na visão da matriz Arteccla e na visão da subsidiária Pegatex.

Será apresentada uma análise da perspectiva da matriz Arteccla, na qual é possível visualizar como o aprendizado gradual proporciona mais segurança à organização para ampliar mercados em uma economia de escala, além de tentar e entender a decisão pelo modo de entrada da matriz em novos mercados, observando os recursos que a empresa já possui para explorar a relação com a unidade local.

Também será apresentada uma análise da perspectiva da subsidiária Pegatex, observando os elementos chave na tomada de decisão pela aquisição desta unidade, em uma seção específica será apresentado os fatores externos com alguns indicadores do cenário colombiano, tentando compreender as razões que tornam essa unidade estratégica para a matriz, visando explorar os recursos físicos, financeiros e humanos existentes na Colômbia.

4.1 A Arteccla

A empresa Arteccla tem mais de 65 anos de dedicação familiar voltado a indústria no Rio Grande do Sul, sua história também é a história de imigrantes alemães que vieram desenvolver e vencer novos desafios. Sua trajetória demonstra que muitas conquistas foram em razão da visão empreendedora, da fé e perseverança de seu fundador que precisava alcançar sucesso nos negócios, a união da família foi fundamental nessa caminhada.

O sobrenome Kunst significa em alemão arte ou sintético, artificial. A escolha do nome para a empresa produtora inicialmente de colas e tintas foi quase que natural, surgiu como uma marca e ganhou o nome da empresa familiar Arteccla (MENONI, 2008). Atualmente, a marca Empresas Arteccla passa a identificar todos os assuntos relacionados ao institucional da companhia, que é composta de outros três negócios: Arteccla Química, MVC Soluções em Plásticos e Arteflex.

Figura 16 – Estrutura Empresas Artecola



Fonte: Documentos Artecola

A Artecola Química desenvolve soluções em adesivos (em meio aquoso, *hot melt*, solvente, termofilmes, sprays e produtos auxiliares) e laminados especiais (chapas termo moldáveis, contrafortes, couraças, palmilhas e fitas de borda) para aplicações nos mais diversos mercados, como calçadista, moveleiro, papel e embalagens, automotivo e construção civil.

A MVC Soluções em Plásticos surge como uma empresa líder em soluções em plásticos de engenharia no Brasil, a MVC faz parte das Empresas Artecola e Marcopolo. Com tecnologias focadas nos mercados de transporte, automotivo, aeronáutico, ferroviário, construção civil e de energia eólica, fornece soluções inovadoras e integradas para empresas do mercado nacional e internacional.

A Arteflex produz equipamentos de proteção individual voltada principalmente para o mercado brasileiro, bem como produz cabedais de calçados de segurança destinados aos principais fabricantes europeus, seus produtos aliam qualidade e tecnologia de ponta capaz de garantir a proteção dos seus clientes, com uma melhor relação custo-benefício no mercado.

4.2 A Família Kunst

A história da família mescla com a história da imigração alemã no Rio Grande do Sul, a seguir um relato baseado em Menoni (2008). O Estado do RS começa a receber a vinda de imigrantes alemães destinados a agricultura entre 1824 – 1830, cerca de 4,7 mil imigrantes vieram se instalar pelo RS, ficando a maioria localizados pela região do Vale do Rio dos Sinos. Com a Revolução Farroupilha (1835-1845) o estado fica sem receber imigrantes, os poucos que se atrevem o fazem por conta própria. Foi o que fez Johannes Kunst marinheiro de uma embarcação holandesa que naufragou na Baía de Guanabara (RJ), sem documentos, sem nada, naturalizou-se brasileiro e passa a ser chamado João Kunst onde veio se instalar na colônia alemã no RS. Casou-se com uma imigrante alemã (Anna Maria Arnold) e teve quatro filhos, o mais novo Pedro Kunst.

A vida dos imigrantes no início do período no estado não foi nada fácil, uma vez que não havia estrutura, os alemães que aqui chegaram muitas vezes desempenhavam mais do que um papel da sociedade: agricultores, marceneiros, construtores, artesão, comerciantes, alfaiates, sapateiros, etc.. Os alemães que aqui se instalaram tinham duas religiões a luterana, cultos e ritos em alemão, muito fechados dentro dos seus grupos; e os imigrantes de religião católica que se adaptaram e tiveram maior aceitação entre os brasileiros.

Pedro, de religião católica, casou-se duas vezes, do primeiro casamento com Isabel Schneider (outra etnia) tiveram 10 filhos, entre eles, Francisco Xavier (1915-1998). E no segundo casamento com Rosalina Wickert tiveram mais quatro filhos. Pedro Henrique era agricultor, mas tinha uma veia educadora, mantinha uma escola em sua propriedade, além de líder da comunidade de base católica, desejava para seu filho (Francisco Xavier) uma vida religiosa, estudou em escola Marista, mas este não seguiu a vida de irmão, porém os ensinamentos católicos sempre se fizeram presentes na vida de Francisco.

A cultura artesanal dos imigrantes facilitou o processo de industrialização do RS a indústria do couro e do calçado mostra que os alemães trabalhavam em rudimentares oficinas, crescendo mais tarde com ajuda do governo, e com isso a região foi se desenvolvendo em trono de atividades e materiais que desenvolvesse a confecção dos calçados.

Francisco Xavier sempre teve muito interesse nos estudos, se torna professor, esta característica vai ser incorporada pela cultura de todos a sua volta. Em 1934 casa-se com Irma Wilma Lanus e dois anos depois deixa o magistério e vai trabalhar em uma fábrica de calçado Mentz, Roeben e Koch, em Hamburgo Velho.

O ex-professor Francisco Xavier Kunst torna-se encarregado da seção de colas e tintas. Em um novo processo de construção de calçados com cola e costura. Reconhecido os seus esforços recebeu o convite para trabalhar na primeira fábrica de calçados do Vale do Rio dos Sinos (Pedro Adams Filho & Cia. Ltda). Eis que começa a surgir as ideias que irão dar fruto ao grupo Artecola.

4.3 A Evolução da Artecola

Em 1948, a fundação do que no futuro se chamaria a Artecola advém de um senso de oportunidade: a fabricação de insumos para a indústria do calçado. Em uma sociedade com Albano e Oscar Adams, João Schneider, Egon Leiser e Francisco Xavier Kunst abrem a Fabrica de Colas e Tintas Ltda., este último teve que vender sua casa própria, único bem da família, para entrar na sociedade, além de ser o único responsável a impulsionar o negócio.

Com os seus cinco filhos: Serena, Sebaldo, Renato, Livino e Marlene, vão todos morar no mesmo prédio da empresa, em um sítio pertencente a Albano Adams. A rotina de Francisco torna-se mais exigente do que a que vivia como encarregado precisava dar conta dos três turnos: a noite preparava as bateadeiras com os produtos para produção da cola. Pela manhã, retirava o produto e fazia entregas, a tarde fazia as cobranças e vendas. Com o tempo os filhos começaram a ajudar nas tarefas.

A primeira crise veio em 1950, a Adams entra em concordata, logo a Fabrica de Colas e Tintas Ltda. perdia seu principal cliente e o seu sócio. Francisco não tinha opção, tinha que reverter a crise, negociou a parte dos seus ex-sócios e negociou os fornecimentos da Adams em troca das máquinas. Ainda tinha que sair do imóvel onde estava a Fábrica, que pertencia aos Adams. Foi então que a família se mudou para um novo endereço na cidade de Novo Hamburgo.

Em 1954, a falta de capital de giro fez com que Francisco tivesse um novo sócio por cinco anos Ignácio Algayer e uma nova denominação: Kunst & Algayer

Ltda. A saída do sócio fez com que os filhos e o genro passassem a ajudar mais na empresa. Renato Kunst, com 23 anos, assume em 1962, a administração e a contabilidade da fábrica. Cria-se então uma fábrica de calçados, Andarsa, com um intuito bem estratégico, aplicar as novidades da indústria química, chegando a produzir com incentivo do Governo 13 mil pares de calçados por dia.

Em 1965, a empresa lança a primeira linha de colas sintéticas em escala industrial, no entanto o uso da cola sintética pelos clientes não foi bem aceito, mantendo o método antigo de produção de calçados costurado ou pregado. Foi então que Francisco oferece consultoria técnica para os seus clientes, ou seja, vai ensinar e treinar sapateiros e profissionais do calçado para serem verdadeiros conhecedores e vendedores do seu produto, foi assim estabelecendo uma relação de confiança entre empresa-clientes que demonstrou os valores e a cultura para a Artecola.

O período de 1970-1985 foi uma fase de excelente produtividade e crescimento da indústria no Rio Grande do Sul, conforme o professor Dr. Sergio Schneider:

“a década de 1970 também caracteriza-se por ser uma época de mudanças produtivas e tecnológicas na indústria coureiro-calçadista da microrregião do Vale do Sinos que foram de tal modo significativas que levaram à constituição de um dos mais importantes setores da indústria gaúcha.”
(SCHNEIDER, 2004,p.25)

Segundo o mesmo autor, este período apresenta três fases distintas do processo evolutivo do desenvolvimento industrial calçadista na região, são elas: a primeira fase é marcada pelo abandono do caráter artesanal das unidades produtivas e pela separação entre trabalho e gestão do processo produtivo; a segunda fase surge a partir do momento em que as indústrias calçadistas alcançam o mercado externo e iniciam um processo de alteração da base tecnológica, a terceira fase procura expandir suas unidades fabris, iniciando a partir de então um processo que será denominado de descentralização e/ou interiorização.

O cenário econômico do período retrata as mudanças sofridas pela Artecola, em 1972 uma comitiva de empresário gaúchos, juntamente com Renato Kunst, sob forte influência de seu pai, viaja para a Europa (França, Alemanha e Itália) para conhecer os padrões de produção e exigências internacionais. O choque de realidade foi impactante, principalmente com relação a defasagem tecnológica.

Segundo Renato Kunst após o retorno, a primeira ação foi buscar capacitar as equipes, e ele foi fazer graduação, além disso, contrataram um consultor internacional em adesivos e estabeleceram parcerias tecnológicas. Este novo cenário prepara a Artecola para o processo de globalização da empresa.

Os anos 70 marcou a mudança de comando, que antes era regido pelo pai Francisco e gradualmente foi sendo transferida a responsabilidade de comandar a empresa para o filho Renato, mesmo que os outros filhos também contribuía com a empresa. Em 1978, parte da empresa pega fogo, foi um incêndio que assustou moradores da região, toda a área de produção. Salvou-se o almoxarifado e o estoque de matéria-prima e uma máquina que havia sido comprada recentemente e estava por ser instalada. No dia seguinte, Renato assume a coordenação de reorganizar a empresa para cumprir a entrega dos pedidos. O incêndio foi um divisor de águas, pois a crise trouxe consigo a possibilidade de refazer, reconstruir toda fábrica de forma mais moderna tecnologicamente para atender os padrões internacionais.

O processo sucessório foi lento e gradual, findando completamente em 1998, quando Renato Kunst assume o cargo de diretor-presidente. A sucessão marcou uma mudança significativa quanto ao posicionamento da empresa, nas palavras de Renato: “Na minha gestão, nacionalizamos a empresa, [] **até então apenas regional** (grifo nosso), estabelecemos as parcerias internacionais e aprofundamos a diversificação de produtos” (Artecola 60 anos, 2008; p.43). A partir da década de oitenta a empresa passa pelo crescimento reconhecido através de vários prêmios conquistados no âmbito regional, nacional e internacional.

Pode-se dizer que a Artecola passou por três grandes fases: com Francisco Xavier Kunst era uma empresa regional; na segunda fase com Renato ampliaram-se os mercados com unidades de produção e distribuição em outros estados, segmentação de produtos, atuando em outros setores além do calçadista, com madeira e plástico. Em um terceiro momento, com apoio dos netos de Francisco e filhos de Renato, o grupo caminha para a internacionalização da empresa pela América Latina. Em 2008, o cenário da Artecola encontrava-se assim distribuído no Brasil e na América Latina, como indica a Tabela 3:

Tabela 3 – Distribuição Artecola no Brasil e na América Latina

Unidades Nacionais			Unidades Internacionais		
1981	Filial Artecola	Franca - São Paulo	1997	Artecola	Buenos Aires - Argentina
1990	Artecola Nordeste S/A	Campina Grande - Paraíba	2000	Artecola Rhenoflex	Leon - México
1995	Sateco	Tatuí - São Paulo	2000	Artecola Chile	Santiago - Chile
1999	Artegor	Tatuí - São Paulo	2003	Centro Distribuição Vendas	Lima - Peru
2000	Artecola Indústria Química	Dias D'Ávila - Bahia	2004	Artecola Pin	Bogotá - Colombia
2003	Artecola	Candelária - Rio Grande do Sul	2006	Artiquim	Chile
2004	Artebord	Campo Bom - Rio Grande do Sul	2006	Pegamentos Sintéticos	Peru
2006	Addax	São Paulo	2007	Asequim	Argentina
			2007	Surna S.A	México

Fonte: elaborado pela autora, baseado em Menoni (2008)

Em razão de seus produtos exigirem uma venda mais técnica, o Grupo Artecola se estruturou em todo Brasil e América Latina em Unidades Produtivas (UPs) e Centros de Distribuição e Vendas (CDVs), além de representantes e vendedores. Ficando assim distribuídos:

Atualmente no Brasil, a Artecola possui 11 plantas e 7 plantas no exterior, distribuídas na América Latina e China, conforme pode ser visualizado na Figura 17.

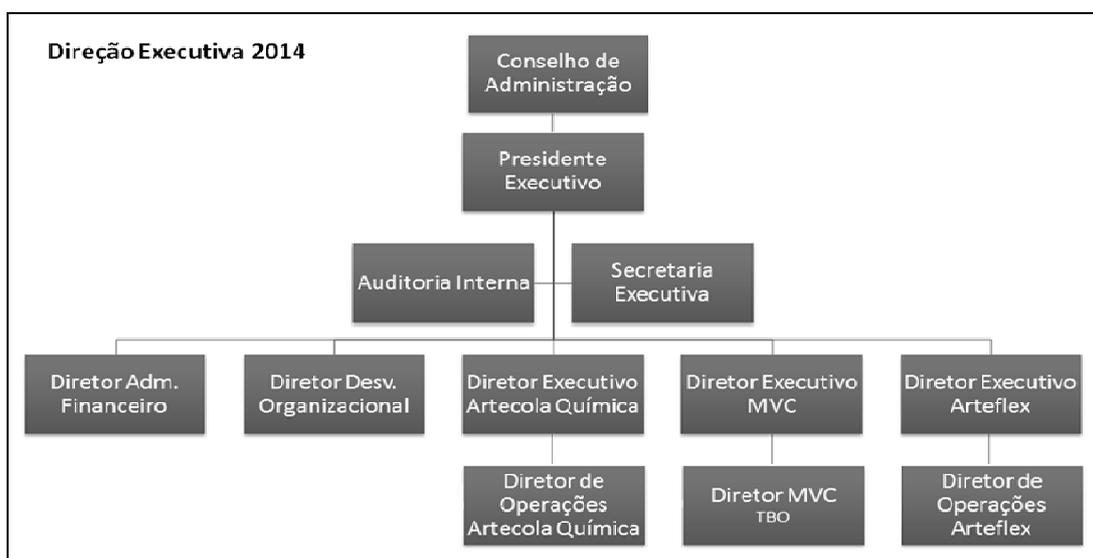
Figura 17 – Distribuição da Artecola pelo mundo



Fonte: Documentos Artecola

Hoje a Artecola aos seus 65 anos de existência, conta com 2185 colaboradores, distribuídos entre todas as empresas do Grupo: Artecola Química, MVC e Arteflex. O atual organograma, atualizado em 2014, teve algumas mudanças na forma de olhar os negócios. As principais mudanças no organograma foi unificar o negócio Artecola Química Brasil e América Latina, isto é, foi um passo importante para entender que os negócios já estão maduros o suficiente para seguirem mais autônomos, as unidades fora do Brasil já estão mais integradas aos processos e as culturas já estão mais afins.

Figura 18 – Direção Executiva Artecola 2014



Fonte: Documento Artecola adaptado pela autora

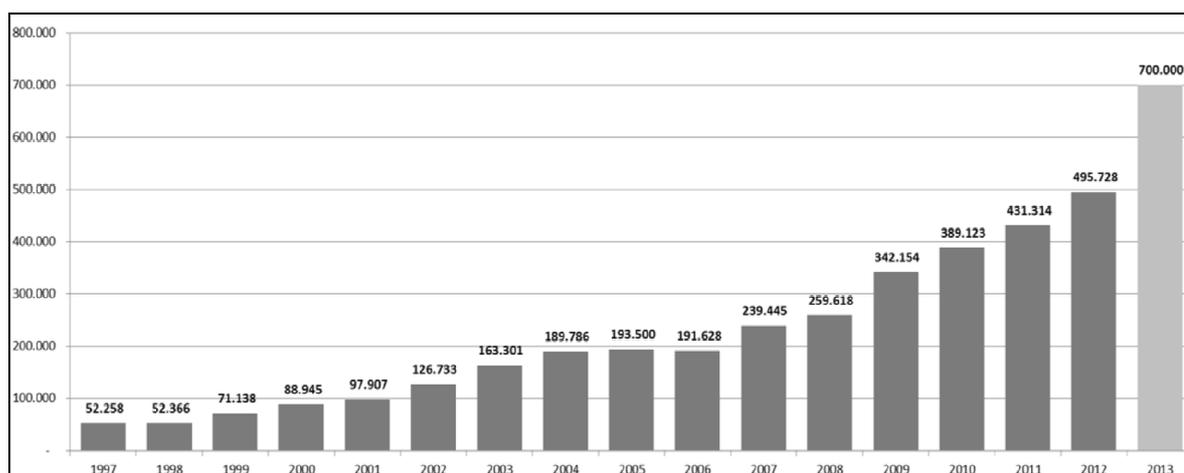
Como a gestão da Artecola é bastante estruturada, pois seus macro-processos decisórios são bem-definidos, o fluxo de comunicação sobre as estratégias entre matriz e subsidiária para a tomada de decisão segue a hierarquia: Conselho de Administração, Presidente, Diretores Executivos, Gerente de Planejamento, Gerente Regional (subsidiária), Gerentes operacionais. O Conselho tem reuniões a cada 45 dias com os diretores executivos, que por ventura podem solicitar uma reunião extraordinária ou propor um determinado tópico especial para a pauta de reuniões.

O Diretor de Desenvolvimento Organizacional é responsável pelas áreas de desenvolvimento humano, planejamento estratégico e novos negócios, sustentabilidade e marketing. O Gerente de Planejamento fica responsável por manter contato sobre as estratégias e projetos estratégicos com todos os Gerentes Regionais que estão localizados nas unidades/ subsidiárias dentro e fora do país. E estes Gerentes Regionais por sua vez, controlam as unidades e são responsáveis por enviar os resultados da unidade para a matriz, seu trabalho conta com o apoio do Gerentes Operacionais locais.

Com toda esta estrutura o Grupo propôs metas bastante arrojadas e alcançou em 2012 receita líquida de R\$ 496 milhões, sendo quase 25% proveniente de negócios no exterior, com 23% de aumento geral nas exportações. Para 2013 o

desafio foi ainda maior e também alcançada a receita líquida de R\$ 700 milhões de faturamento para 2013. A evolução da receita líquida pode ser acompanhada na Figura 19.

Figura 19 – Receita Líquida



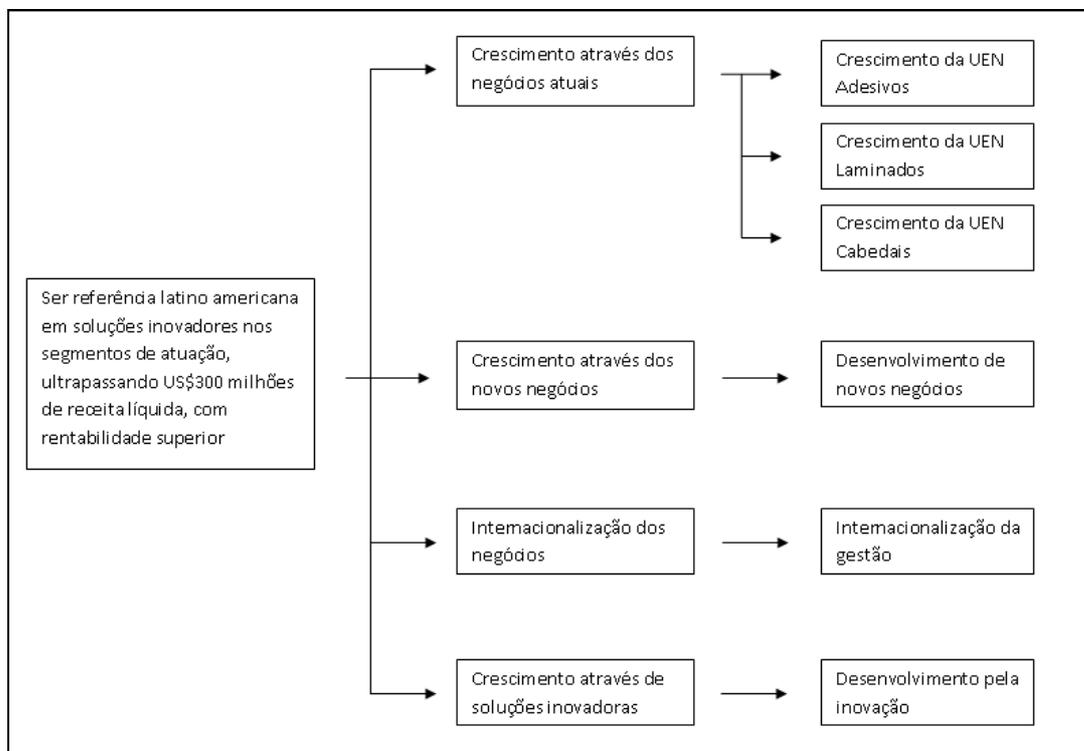
Fonte: Documento Artecola

A partir do momento que o planejamento estratégico foi estabelecido em 1997 e colocou metas corporativas a serem alcançadas, definindo as principais diretrizes para alinhar os projetos das operações com a visão da empresa, observando o gráfico acima, tem-se clareza da assertividade da estratégia de crescimento gradual e sustentável do Grupo Artecola. Na seção seguinte compreende-se como foi estabelecido o planejamento estratégico ao longo dos anos e a importância dele na empresa.

4.3.1 O Planejamento Estratégico na Artecola

O marco inicial do Planejamento Estratégico (PE) no Grupo Artecola foi em 1997, cuja principal inquietação estava em definir qual seria a visão de futuro da empresa. As respostas indicaram quatro diretrizes principais: Crescimento através dos negócios atuais (adesivos, laminados e calçados); Crescimento através de novos negócios (aquisições); Internacionalização dos negócios (América Latina); Crescimento através de soluções inovadoras. Conforme pode ser observado no documento a seguir.

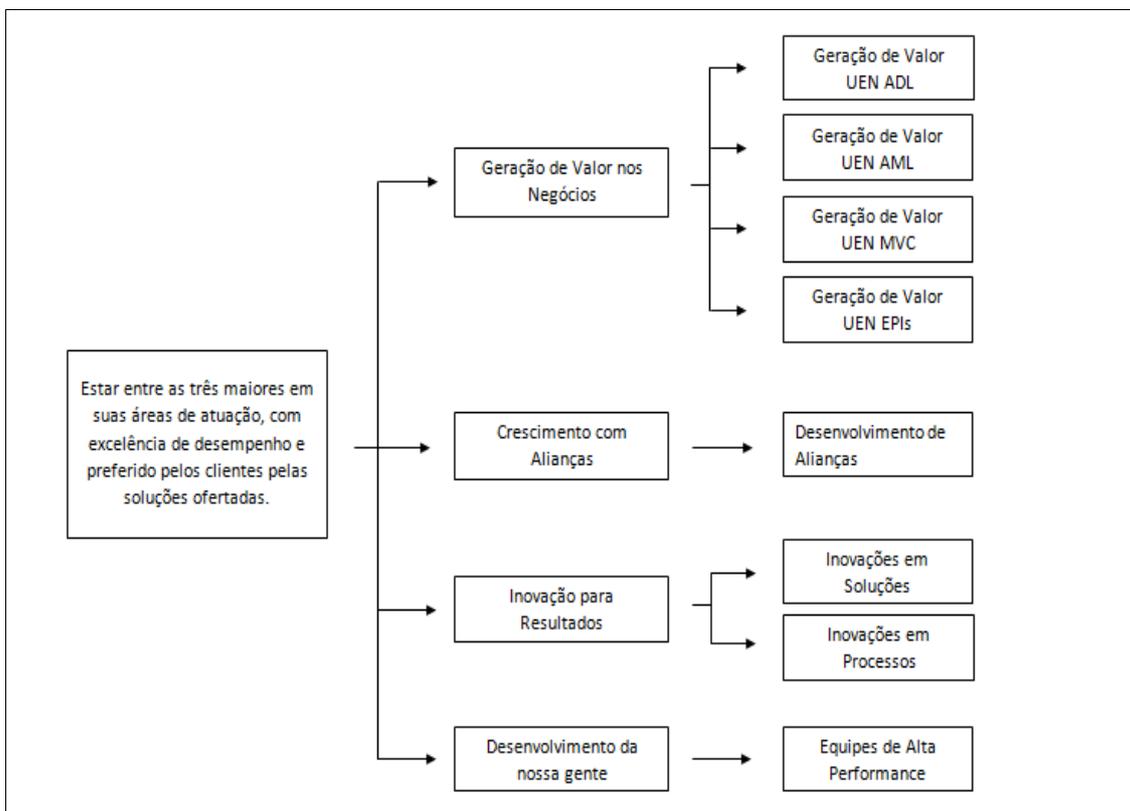
Figura 20 – Planejamento Estratégico Grupo Arteccla (1997-2010)



Fonte: Livro 60 anos Arteccla p. 51

A partir da análise documental verifica-se que foi na época foi definido como intenção estratégica do Grupo ser referência em insumos químicos e suprimentos industriais a América Latina, alavancando 300 milhões de dólares de receita até 2010. Dentro das quatro diretrizes, definiu-se o objetivo estratégico das Unidades Estratégicas de Negócios (UEN): adesivos, laminados e calçados. O atual planejamento com visão até 2015 está definido como apresenta a Figura 19:

Figura 21 – Planejamento Estratégico Grupo Artecola (2010-2015)



Fonte: Documentos Artecola

Para o Grupo Artecola o Planejamento Estratégico (PE) demonstra a visão de longo prazo, no caso, considera-se os próximos cinco anos. A estrutura do PE se mantém semelhante com suas quatro diretrizes e os seus objetivos específicos, que agora estão distribuídos nas UEN: adesivos, laminados, plásticos e calçados. Foi incorporado o negócio de plásticos de engenharia principalmente para os mercados da construção civil e automotivo pela MVC. O entendimento que o crescimento se dá através de alianças, buscando inovações nos produtos, mas também nos processos internos com equipes qualificadas.

Para entender como é o processo de Planejamento Estratégico na Artecola, sua construção está sustentada em três pilares básicos: norteadores filosóficos, análise de cenários e tomada de decisão, conforme Figura 22:

Figura 22 – Estrutura do Planejamento Estratégico



Fonte: elaborado pela autora

Os negócios internacionais representam aproximadamente 40% do faturamento global do Grupo Arteccla. A partir de 2007 definiu-se que cada unidade poderia definir seu foco, ou seja, sua proposta de valor no planejamento estratégico, desde que alinhado as quatro diretrizes principais da matriz. Em abril de 2007, foi definido a criação de um Conselho Administrativo para orientar os caminhos da Arteccla com base em experiências de mercado, em especial na internacionalização de empresa.

“O Conselho de Administração da Arteccla Indústria Químicas Ltda e formado por cinco integrantes, sendo dois conselheiros internos – Renato Kunst, presidente do conselho, representante dos acionistas controladores, e Livino Kunst, representante dos demais acionistas membros da família – e três conselheiros externos – José Antonio Fernandes Martins, vice-presidente Corporativo da Marcopolo; Ruy Lopes Filho, vice-presidente de Projetos Estratégicos do Grupo Gerdau; e Henrique Ubrig, executivo de uma grande multinacional da indústria química. Os três últimos conselheiros são profissionais de reconhecida competência em nível nacional, vindo de áreas diferentes.” (MENONI, 2008, p.68)

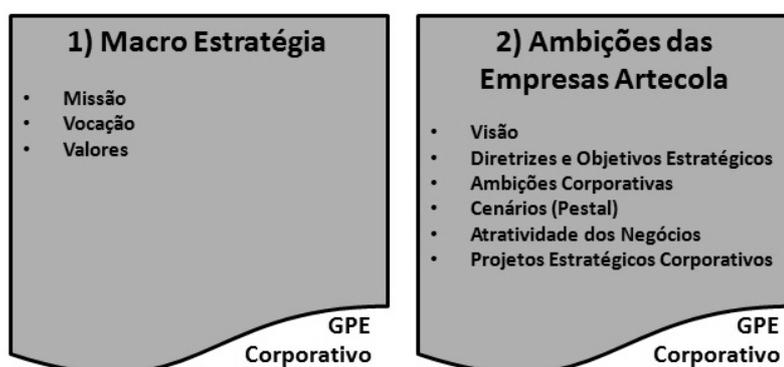
A participação do Conselho é bastante intensa e as suas contribuições são altamente percebidas pelos colaboradores, segundo alguns exemplos, os conselheiros ajudaram a mudar o planejamento da Arteccla e a torná-lo menos frustrante para os colaboradores com metas mais objetivas, plausíveis e factíveis de serem alcançadas, motivando os colaboradores. Em outra situação, aprimoraram o conhecimento do negócio da Arteccla, alinhando a estratégia com a realidade do negócio. Para o Conselho a diferença entre o resultado e a meta estipulada não

poderia ser maior ou menor que 5%, pois isso demonstrava inadequação e/ou desconhecimento da métrica de um indicador e do negócio como um todo.

O trabalho por eles desenvolvido levou a Artecola a pensar e fazer o planejamento mais factível com a realidade, identificar oportunidades e aprimorar resultados. Segundo conversas com profissionais que participam de reuniões do conselho, uma das preocupações do Conselho Administrativo está em saber aonde a Artecola pode crescer mais e quanto ela está deixando de crescer por conta de algum processo que pode ser melhorado.

O processo de planejamento passou a seguir um padrão metodológico conforme é apresentado na Figura 21. Em um primeiro momento com o Grupo de Planejamento Estratégico Corporativo são realizadas as etapas de definição/revisão da missão, visão e valores do Grupo e de cada Negócio, bem como as definições das diretrizes e ambições corporativas.

Figura 23 – Etapas do PE 1



Fonte: Adaptado de documento Artecola

A missão do Grupo Artecola é: entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atuamos, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas.

Até 2015 a Visão da Artecola está assim definida: Grupo empresarial situado entre os três maiores em suas áreas de atuação, com excelência de desempenho e preferido pelos clientes pelas soluções ofertadas. E seus Valores são:

- Lucro como meio de crescimento e perpetuação da organização;
- Comprometimento com a superação das expectativas do cliente;
- Conduta ética em todos os relacionamentos;

- Liderança através de tecnologias diferenciadas;
- Valorização e desenvolvimento da nossa gente;
- Criação de valor sustentado em práticas ambientais proativas.

Aos 65 anos, a marca Empresas Artecola passa a identificar todos os assuntos relacionados ao institucional da companhia e que está acima de outras três empresas: Artecola Química, MVC Soluções em Plásticos e Arteflex. Dentro desta percepção, pode-se afirmar que até 1997, os produtos que existiam no Brasil eram comercializados também no mercado externo, com exportações esporádicas. A empresa não trabalhava sua marca no mercado externo, não havendo contato direto com os clientes diretamente fora do Brasil, logo a percepção da marca era baixa. Com o crescimento das empresas do Grupo foi preciso rever a organização dos negócios da Artecola Química, MVC e Arteflex, a atuação e o posicionamento de cada unidade.

Figura 24 – Gestão das marcas, filosofia e mercados



Fonte: Documentos Artecola

Os três seguimentos ao longo dos anos desenvolveram algumas marcas próprias das empresas Artecola, são elas: ARTEFLEX oferece uma linha de

Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) com uma postura de alta qualidade frente ao mercado. ECOFIBRA são laminados à base de fibras vegetais, foi desenvolvido com materiais renováveis, como couraças, forros, divisórias, móveis, utensílios e revestimentos automotivos. AFIX uma solução para os mercados da construção civil e de consumo em selantes, silicones, colas de contato universal, espumas PU e massas epóxi, aliando qualidade, tecnologia e desempenho. A ARTICOLL já é uma linha de adesivos e selantes, uma marca consolidada no mercado chileno, identifica-se também por ser reconhecida pelos especialistas e mestres de aplicação por sua qualidade e flexibilidade. GOLPREN linha de adesivos industriais reconhecida no mercado pela alta qualidade, para aplicações dos segmentos calçadista e moveleiro. PEGADIT marca líder em adesivos na Colômbia.

A importância de manter alinhadas as marcas de cada negócio com o objetivo corporativo é norteado pela missão de cada segmento das empresas Arteccla. Na Figura 23, veremos a missão de cada negócio do Grupo: Arteccla Química, englobando as áreas de adesivos e laminados; MVC Soluções em Plásticos, concentrando atividades em plásticos de engenharia; e Arteflex, negócio de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs):

Figura 25 – Missão dos Negócios Arteccla

ARTECOLA®
Inovação para resultados

Visão Empresarial do Grupo ARTECOLA
Grupo empresarial situado entre os três maiores em suas áreas de atuação, referência na excelência de desempenho e preferida pelos clientes pelas soluções ofertadas.

Missão do Grupo Arteccla
Entregar soluções inovadoras e integradas às cadeias de valor onde atuamos, gerando retornos superiores para todas as partes interessadas.

Missão de Adesivos
Entregar soluções inovadoras e integradas, gerando valor às cadeias de adesivos e selantes.

Missão de Laminados
Entregar soluções inovadoras em laminados termoplásticos especiais e ecoeficientes para estruturação e revestimento.

Missão da MVC
Entregar solução total em plásticos de engenharia com inovação e design, agregando valor às partes interessadas.

Missão da Poloplast
Entregar soluções inovadoras em sistemas construtivos alternativos e painéis especiais, agregando valor às partes interessadas.

Missão da Arteflex
Entregar soluções integradas em EPIs, gerando retornos superiores às partes interessadas.

Fonte: Documento Arteccla

Após a elaboração das definições macro de cada segmento, seguem as quatro outras etapas do planejamento que são realizadas com o Grupo de Planejamento de cada Negócio específico, onde são analisados os cenários específicos, as tendências do setor, são definidas as estratégias de cada negócio, o mapa estratégico, bem como planos estratégicos e planos de contingência.

Na figura abaixo está demonstrado cada etapa do planejamento específico realizado com cada negócio:

Figura 26 – Etapas do PE 2



Fonte: adaptado do documento Artecola

Pode se dizer que o planejamento estratégico na Artecola é uma composição de duas metodologias tradicionais: a gestão por diretrizes (GPD) do ponto de vista mais macro - corporativo, e *Balanced Scorecard* (BSC) do ponto de vista do Negócio e das Unidades. Um fato importante que ocorre durante o planejamento são as reuniões com os representantes de todas as unidades internacionais, lembrando que todas as unidades internacionais do Grupo fazem parte da Artecola Química. Estes encontros são muito favoráveis para promover trocas de boas práticas entre as unidades dos diferentes países, além de estreitar as relações e proporcionar prática de *benchmarking*.

Os anos de 1997, 2005 e 2007 formam marcos importantes para o alinhamento da estratégia e a internacionalização da Artecola, resumindo da seguinte forma, conforme documentos da empresa é possível evidenciar que:

- **1997** - Definida Intenção Estratégica para 2008 de US\$ 500 milhões de faturamento, sendo reconhecida como referência latino-americana em soluções inovadoras de insumos químicos industriais.
- **2005** - Ratifica-se o caminho de crescimento na América Latina também através de aquisições. Criação de um projeto estratégico chamado “Gap para a Intenção Estratégica”, com o objetivo de complementar o crescimento orgânico dos negócios através de aquisições para o cumprimento da Intenção Estratégica.
- **2007** - Planejamento Estratégico de Novos Negócios define as prioridades de aquisições para os próximos anos, incluindo reforçar a posição em países-chave da América Latina e entrar no mercado mexicano de Adesivos.

Para entender melhor o crescimento e as tomadas de decisões estratégicas da Artecola é preciso conhecer como foi o processo de Internacionalização da empresa, explicitado na seção a seguir.

4.3.2 A Internacionalização da Artecola

A Artecola desde sua fundação sempre esteve sob o comando da Família Kunst, fundada em Novo Hamburgo em 1948 por Francisco Xavier Kunst e outros sócios, no início as instalações da fábrica serviram de moradia a Família, porém devido a primeira grande crise enfrentada pela empresa, ameaça de falência em meados de 1950, fez com que os outros sócios saíram do negócio ficando a empresa apenas para a família Kunst. Era preciso sair do imóvel, pois pertencia a um dos antigos sócios.

Segundo Renato Kunst, que na época tinha apenas 12 anos, “mostrei ao pai um anúncio publicado no jornal ‘O 5 de Abril’, de Novo Hamburgo. Era um imóvel a venda no bairro Canudos”, a localização do terreno ficava junto da única ferrovia construída no Estado até então que ligava Porto Alegre, Novo Hamburgo e Taquara. “Aqueles que tivessem que ir ao Vale do Paranhana, ou para a Serra, pela ferrovia ou rodovia, teriam de passar obrigatoriamente pela frente da fábrica. Essa

localização ajudou muito a tornar a empresa conhecida”, acrescenta Renato (MENONI, 2008; p. 29).

Foi com a fábrica de Calçados Andarsa que a empresa começou a olhar para outros territórios e passa a exportar seus calçados para Alemanha e Estados Unidos. Somente após o incêndio em 1978, foi que a empresa adquiriu um terreno junto a rodovia RS 239 em Campo Bom, atual sede da empresa. Inaugurada em 1990 a unidade produtiva de adesivo em meio aos 62 hectares do terreno.

A nova fase do negócio começava atingindo resultados muito bons, como por exemplo com o produto Régia 30 – cola sintética para calçados- alcançava o sucesso absoluto e liderança no mercado. Havia algumas expectativas de crescimento para o futuro, tanto que em 1972, Renato Kunst vai a Europa juntamente com um grupo de empresários do Rio Grande do Sul para visitar algumas empresas e avaliar o mercado para a exportação de calçados, estreitar as relações com os fornecedores de matérias-primas, fazer benchmark dos padrões quanto à área industrial/ produtiva. A viagem de Renato foi apoiada pela empresa, especialmente pelo presidente, seu pai Francisco Xavier Kunst, já visando estratégias para a empresa se manter competitiva no mercado.

A experiência dessa viagem de 20 dias pela França, Alemanha e Itália, visitando empresas foi primordial para o rumo que a Arteccla iria tomar nos próximos anos. Renato conheceu a Bayer, principal fornecedor da Arteccla na época. O choque cultural foi tão impactante que entre o grupo de brasileiros em um certo momento Renato externou a seus companheiros: “quando voltarmos, ou fechamos nossas fábricas ou vamos ter que mudar radicalmente” (MENONI, 2008; p 37). Fechar as portas não seria a opção da família Kunst, foi percebendo na sua história e evidenciado na viagem realizada que o crescimento através de parcerias seria o melhor caminho.

E foi assim que a empresa começa a traçar seu modelo estratégico de crescimento com padrões internacionais de qualidade para conquistar mercado nacional com o apoio de consultorias técnicas para aprimorar o conhecimento e crescer. Foi então que a empresa faz uma parceria internacional de transferência de conhecimento firmado com a empresa alemã Rhenoflex, em 1983, com foco em laminados (contrafortes e couraças). A Arteccla aprendeu com a tecnologia de produção da empresa alemã, e em pouco tempo assumiu a liderança no mercado.

A união das empresas passa a gerar novos produtos e uma atuação discreta em outros países, com transações indiretas através de distribuidores.

A confiança e o sucesso dessa parceria levaram os filhos de Renato, Eduardo e Evandro, a fazerem estágios na Rhenoflex, Alemanha. Em 1986, a empresa estabelece parceria com a empresa Jowat, também alemã. Esse aprendizado que a Artecola foi adquirindo com as parcerias e os padrões internacionais de produção foi dando credibilidade a empresa no mercado brasileiro.

O grande passo que a Artecola deu rumo a internacionalização foi quando decidiram no planejamento estratégico que a empresa deveria crescer no mercado latino-americano, firmando parcerias internacionais para se tornar mais competitivo frente aos concorrentes. Em 1997, a empresa faz o primeiro investimento direto externo, adquirindo uma unidade em Buenos Aires, Argentina. Nesse momento a Artecola começa a trabalhar a sua marca no mercado externo e a ampliar sua expansão para outros potenciais mercados.

Em 1999, a Artecola cria uma *joint venture* em Tatuí, São Paulo, em parceria com a empresa Italiana G.O.R Applicazioni Speciali. A nova empresa é denominada Artegor Laminados Especiais, surge com foco no mercado automobilístico, com um produto inovador para o mercado brasileiro e com tecnologia europeia. Após o aprendizado da primeira aquisição no ano de 2000, iniciam-se as atividades em mais duas aquisições; no México e no Chile. O investimento no México se deu com a parceria da Rhenoflex na cidade de Leon, a empresa passa a ser chamada Artecola Rhenoflex Mexico S.A com foco de ser centro de distribuição. No Chile, no mesmo ano, as atividades são focadas em centro de distribuição com foco no mercado local apenas.

Novas parcerias com transferência de conhecimento são firmadas em 2002, TUE da Argentina e a Prothecnic da França. Ainda em 2002, é adquirida uma nova unidade na Argentina Madepa, enquanto em Leon a unidade Artecola Rhenoflex México deixa de ser apenas um centro de distribuição e dá início ao processo produtivo de laminados (contrafortes e couraças), o objetivo era crescer e expandir os produtos para o interior do país. O nível de envolvimento no processo de internacionalização aumenta, assim como sua complexidade, a partir do momento em que o processo produtivo inicia suas atividades fora do país.

Neste aspecto a Arteccla identificou e percebeu como sendo uma vantagem competitiva ter plantas menores e mais disseminadas, tentando estar o mais próximo possível dos mercados de atuação. A complexidade de estar em vários países fortaleceu e solidificou a imagem e a credibilidade da empresa. Em 2003, uma nova parceria aconteceu com a empresa Suíça Forbo, presente em mais de 29 países, e uma referencia mundial no segmento de adesivos. Essa parceria só foi possível, pois a Arteccla rompeu com Jowat, e assim se tornou uma das empresas de ponta na America Latina nesse segmento, com um acordo de reserva de mercado para ambas as empresas Arteccla e Forbo. E em Lima no Peru, foi inaugurado um centro de distribuição.

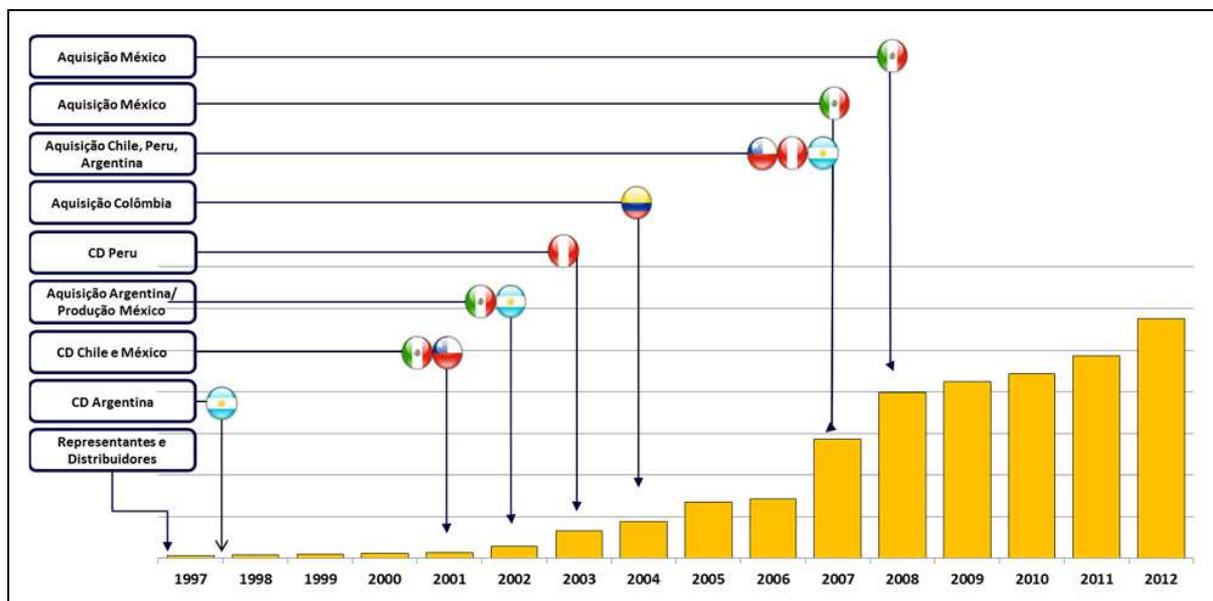
Em 2004, foi criada uma *joint venture*, a Artebord Plásticos, juntamente com a italiana Flexibord, exportando sua produção para vários países da America Latina já nos primeiros anos. Neste ano acontece a aquisição da empresa Colombiana PIN, essa unidade produtiva mantém o foco em adesivos para calçados, exportando parte da produção para Venezuela, Peru, Costa Rica, Jamaica e México.

O novo planejamento de 2005 com visão até 2010 fez com que a Arteccla repensasse seus processos e identificasse que era preciso profissionalizar mais a gestão e as equipes para lidar com as outras culturas e a língua espanhola. Processos foram revistos, traduzidos e padronizados para todas as unidades, passou a zelar mais pela marca Arteccla e teve a certeza de que a aquisição de empresas locais de referencia era o caminho para a expansão de mercados.

Em 2007, foi o ano de quatro aquisições: Artiquim, no Chile; Pegamentos Sintéticos, no Peru; Asequim, na Argentina; e Surna SA, no México. E também o ano de criação do Conselho de Administração do Grupo, com o objetivo de trazer experiência de executivos de grandes empresas com muita experiência no mercado e em internacionalização de empresas. O Conselho é formado por três renomados executivos com grande experiência em grandes grupos da região e visão internacional, dois conselheiros internos do Grupo.

Foi em 2008 que a MVC Componentes Plásticos foi incorporada, permitindo a continuidade dos planos de crescimento no segmento automotivo; também ocorreu nesse mesmo ano, a compra a Probst, uma das maiores fabricantes de capital mexicano do setor de adesivos. Uma síntese de como se deu o crescimento no exterior ao longo dos anos, conforme pode ser visto na Figura 27:

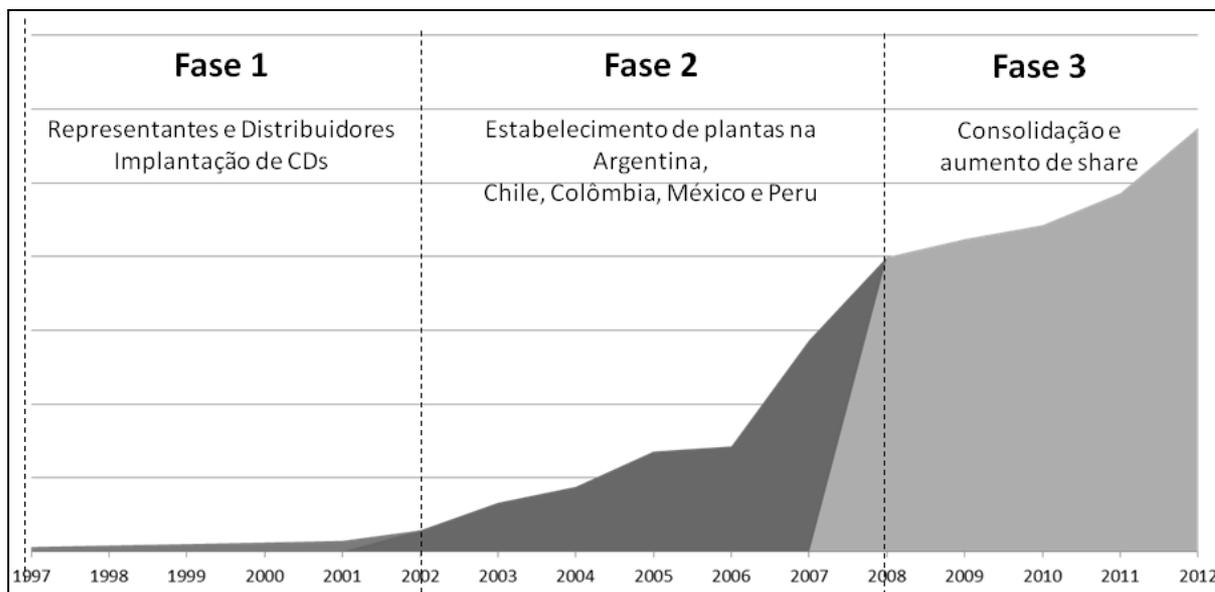
Figura 27 – Crescimento no Exterior



Fonte: Documentos Arteccla

Como pode ser visto de 2009 a 2012 não teve mais aquisições, este foi um período para consolidar as empresas adquiridas, o foco passou a ser mais voltado para a estruturação das empresas adquiridas e aumentar o *share* de mercado de atuação. Assim, o processo de internacionalização na Arteccla pode ser dividido em três grandes fases, conforme figura 28.

Figura 28 – Fases da Internacionalização na Artecola



Fonte: Documentos Artecola

Na Fase 1, teve um primeiro movimento para atuação no mercado externo através de representantes e distribuidores, instalação dos primeiros Centros de Distribuição. Na Fase 2, período de aquisições de empresas no exterior, estabelecimento de plantas industriais na Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México. A Fase 3 foi marcada pela consolidação das aquisições, organização, estruturação e padronização de processos, alinhamento com a matriz e aumento de *share* no mercado de atuação.

Em 2013, ocorreu a criação de uma *joint venture* entre Artecola e Orisol, formando a ARTESOL que está em fase de implantação na Ásia e começará a produzir em breve a revolucionária tecnologia Artepowder, patenteada em conjunto pelas duas empresas. A operação irá atender ao mercado asiático, hoje o maior produtor mundial de calçados.

Ainda em 2013, ocorreu a fusão com a Pegatex, maior empresa de capital colombiano de adesivos, na qual a Artecola passa a ser a maior acionista e o antigo dono permanece na direção da empresa. Por se tratar de uma situação atípica nos negócios da Artecola, manter o antigo proprietário a frente dos negócios, é que este fenômeno foi estudado.

4.3.3 Análise da Internacionalização Artecola

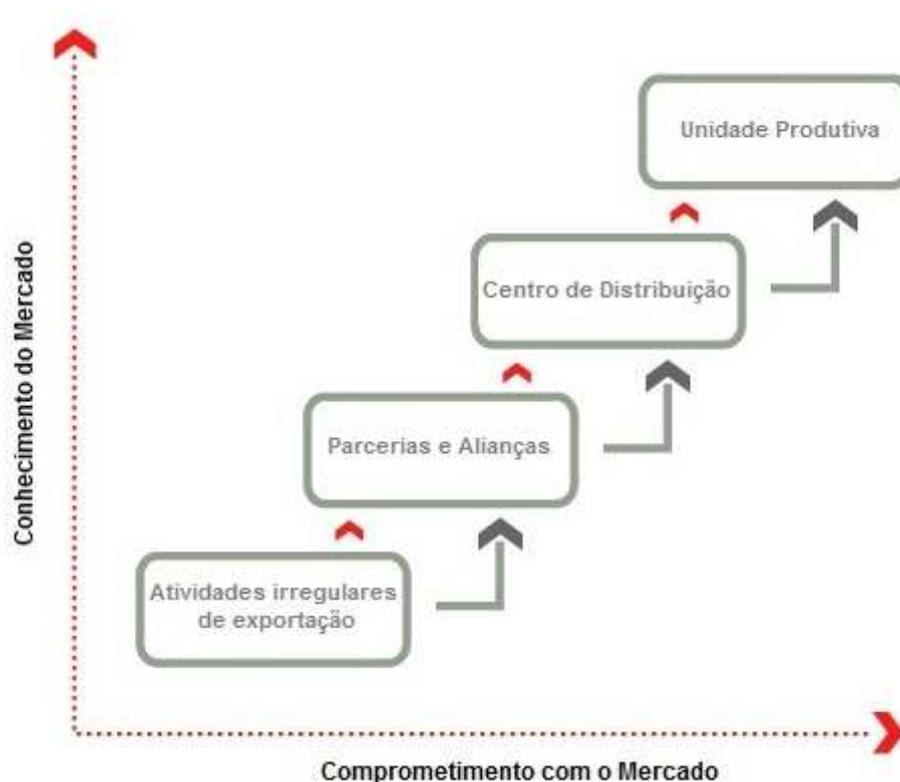
Observando todo o processo de internacionalização da Artecola que a partir de 2000 foi definida a intenção estratégica pela Internacionalização na América Latina, tem-se clareza quanto ao nível internacional crescente, conforme Figura 28. Pode-se dizer que uma empresa é considerada multinacional de nível internacional, isto é, que a estratégia parte da matriz para a subsidiária, como ocorre no caso da Artecola que define junto ao Conselho as diretrizes e os macros objetivos para o Negócio, e estas definições são levadas às unidades para estabelecerem seu planejamento estratégico local.

Inicialmente para cumprir com a intenção estratégica de 2000, internacionalização dos negócios, foram analisados e definidos os mercados alvo e observado seus potenciais. A partir de então, percebeu-se que havia uma tendência muito forte de crescimento no mercado de adesivos na América Latina, mercado este ainda de baixo interesse e pouco explorado pelos principais concorrentes da Artecola, que estavam focados no mercado europeu e americano.

Seguindo a lógica do modelo da escola de Uppsala, quanto maior for o conhecimento do mercado alvo, mais comprometidas serão as decisões tomadas e melhor será a relação entre as atividades, pois mais próximo (envolvido) estará o produto do mercado estrangeiro. Por isso, a expansão de mercado se dará por estágios, considerando o conhecimento sobre o mercado alvo e comprometimento através da experiência, de forma lenta e gradual, diminuindo a distância psíquica entre eles.

Conforme relato no capítulo anterior, o processo de internacionalização da Artecola passou por três grandes fases. A primeira fase representou a descoberta e experimentação que teve em fazer os primeiros movimentos para atuação no mercado externo através de parceiros, representantes e distribuidores, chegando a instalação de Centros de Distribuição. Na segunda fase, foi um período de aquisições de empresas no exterior, estabelecimento de plantas industriais na Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México. A terceira fase marcada pela consolidação das aquisições, organização, estruturação e padronização de processos, alinhamento com a matriz e aumento de *share* no mercado de atuação.

Figura 29 – Grau de Envolvimento Internacional Artecola



Fonte: elaborado pela autora baseado em Johanson; Vahlne,(1977) e documentos Artecola

O aprendizado gradual motivado pela experiência comprova o início da internacionalização na Artecola e as suas escolhas pela menor distância psíquica, como exemplo pode-se citar a primeira aquisição na Argentina (IDE) seguido de uma importante aliança com parceiro alemão (empresa Rhenoflex). O nível de envolvimento, conforme pode ser visto na Figura 29, também foi evoluindo de forma lenta e gradual. Na Colômbia, o processo de internacionalização naquele partiu de um centro de distribuição, depois ampliou para atuação na região Andina (Peru e Colômbia), unidade produtiva até a fusão com a Pegatex.

Assim, retomando os conceitos da Escola de Uppsala, quanto maior o envolvimento da empresa com o mercado externo, maior é o comprometimento com aquele mercado, maior o aprendizado, maior é o investimento e conseqüentemente o risco/oportunidade (JOHANSON e VAHLNE, 1977). As diversas evidências sobre o quanto a Pegatex foi uma aquisição muito estratégica para a Artecola comprovam que a fusão vai ao encontro de todos os fatores mencionados anteriormente da Escola de Uppsala, conforme Tabela 4.

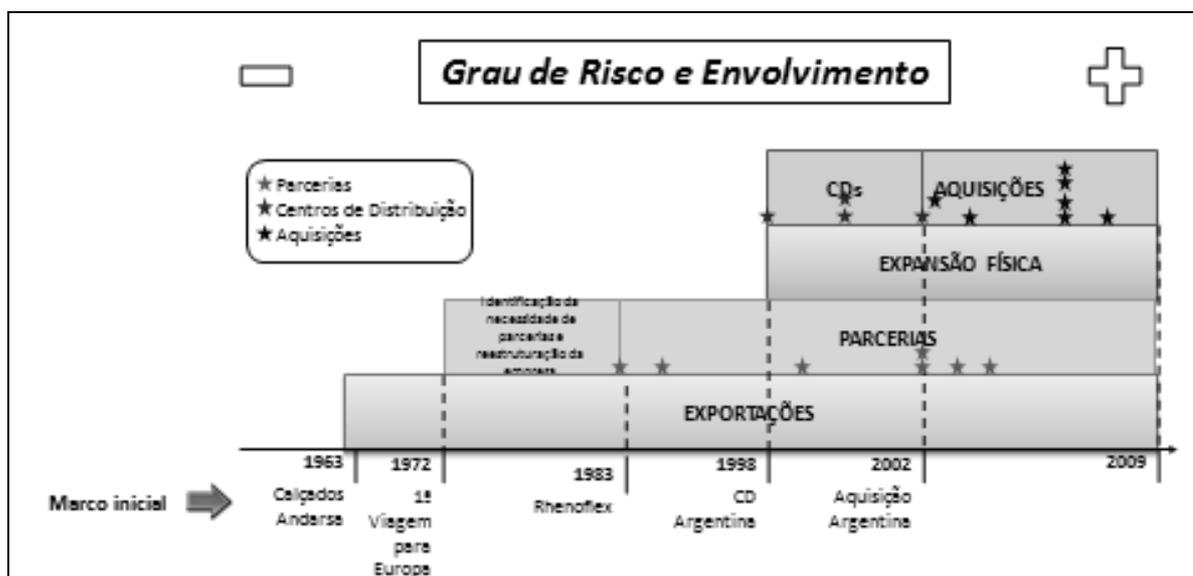
Tabela 4 – Fatores de Convergência de Uppsala e Artecota Pegatex

Fatores	Evidência
Comprometimento com o mercado	Pegatex é líder no mercado de adesivo na Colômbia
Aprendizado	<i>know-how</i> de adesivos para madeira que a Artecota não tinha
Desenvolvimento da unidade	potencializar atuação no mercado local e global
Alto investimento	foram anos de negociação e uma das melhores empresas que a Artecota adquiriu
Diluição do risco	a fusão foi a transformação de uma possível concorrência, com conhecimento do mercado local, em uma forte aliança

Fonte: elaborado pela autora

Também é importante ressaltar que as principais características do modo de entrada estão relacionadas à quantidade de recursos comprometidos; quantidade de controle e nível de risco tecnológico (OSLAND et al.,2001). Os recursos podem ser tangíveis (máquinas) ou intangíveis (gestão), os controles estão relacionados a habilidade e o desejo da empresa influenciar na tomada de decisão, assim como, o quanto a empresa deseja transferir o seu conhecimento tecnológico para outra unidade. Estes elementos são essenciais para apoiar a decisão do modo de entrada e atuação no mercado estrangeiro. Segundo o caso Artecota, pode-se verificar as fases do processo de internacionalização na Figura 30.

Figura 30 – Fases do processo de internacionalização



Fonte: Documentos Arteccla

O aprendizado obtido com a internacionalização mostrou para a Arteccla o quanto o risco do negócio fora do país está diretamente relacionado ao grau de envolvimento das operações, conforme podemos ver na Figura X. O investimento direto externo (IDE) é o ápice da transferência da capacidade de produção e de controle de ativos que a Arteccla promoveu. A partir da instalação de novas plantas que foram construídas em outros mercados (*greenfield investment*), resultando em novas unidades incorporadas ao Grupo por meio de diversas fusões e aquisições.

Atualmente no Brasil a Arteccla possui 11 plantas e sete plantas no exterior, foram 10 aquisições nos últimos sete anos. A capilaridade das operações da Arteccla em vários países se configura em uma crescente mobilidade do capital atrelada ao desenvolvimento tecnológico e à transferência de conhecimento. Desta forma diluiu o risco de mercado, ou seja, as variações cambiais, dependência do mercado interno e blindagem de crises econômicas locais, etc. Também foi estratégico para os produtos que passaram a ter demanda global, ganho em escala com mais diversificação e troca de expertises entre fórmulas, soluções e serviços.

De acordo com a abordagem econômica, segundo Hill (1991), a inserção em novos mercados tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala e o aumento da participação em mercados promissores e emergentes. Desta forma, a participação em vários mercados permitiu a Arteccla ter maior poder de barganha

com fornecedores de matérias-primas, melhorando suas margens para poder atender a clientes globais exigentes, como, Nestlé, Nike, Tigre, de forma customizada, isto é, adaptação dos produtos à demanda de mercados/ clientes de forma mais rápida e com menor custo logístico.

Conforme visto anteriormente Borini (2010) e Hultman et al. (2012) afirmam que quanto maior a integração de valores e integração da cadeia produtiva global, maior probabilidade de a subsidiária desenvolver papéis de maior importância estratégica. Subsidiárias estratégicas podem prover conhecimento do mercado de fornecimento para os fornecedores, e as que estejam estrategicamente posicionadas geograficamente podem ser componente chave para o sucesso da estratégia.

Entre as peculiaridades da internacionalização da Artecola, revela-se a importância do investimento direto externo em suas estratégias de expansão, de forma lenta e gradual, sustentada pela experiência aprendida com o tempo nos mercados, podem-se destacar alguns pontos importantes:

a) a Artecola tem uma origem nacional que consolidou suas estratégias e sua competitividade através de pontos fortes de sua base econômica inicial no Brasil, na qual o apoio do Estado foi significativo para o desejo pela internacionalização (viagem à Europa de 1972);

b) a organização internacional da Artecola é fruto da vontade da alta direção ao definir a intenção estratégica e do processo de agrupamento e controle do capital, permitindo se consolidar no plano local;

c) a Artecola precisou passar pelo processo de diversificação e adaptação da produção para atingir maturidade na internacionalização;

d) a organização precisou, de modo geral, reestruturar as suas unidades e associar-se na formação do Grupo Artecola, atuando na forma de uma *holding* internacional;

e) a atuação dessas organizações do Grupo ocorreu em escala global, por meio da demarcação de estratégias e da constituição das Unidades Estratégica de Negócios (UEN) específicas de atuação.

Os fatores apresentados no quadro X são apontados pela própria empresa quanto a importância para a internacionalização. A partir da análise documental alguns fatores ficam evidentes, como, acesso e diversificação de mercados, diluição de riscos e crises localizadas, aumento de competitividade, acesso a novas

tecnologias de produtos e processos, acesso a inovação. No caso da Pegatex, nem todos os fatores de importância de internacionalização foram identificados, conforme pode ser visto no quadro X, marcado (✓) para os fatores identificados e (•) para os não-identificados.

Quadro 4 – Importância da Internacionalização

Importância da Internacionalização
Fatores:
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acesso facilitado aos mercados; ✓ Diversificação de mercados; ✓ Diluição de riscos, blindagem de crises localizadas; ✓ Dependência menor do mercado interno; ✓ Adaptação dos produtos à demanda de mercados; • Blindagem dos efeitos de câmbio desfavorável; • Proximidade geográfica dos clientes consolidados; ✓ Maior disponibilidade financeira para reinvestimentos; ✓ Acesso a capital de baixo custo; • Redução de custos de mão-de-obra e matéria-prima; ✓ Aumento de competitividade (ganho de escala); ✓ Acesso a novas tecnologias de produtos e processos; ✓ Acesso a melhores práticas gerenciais; ✓ Acesso à inovação em escala global.

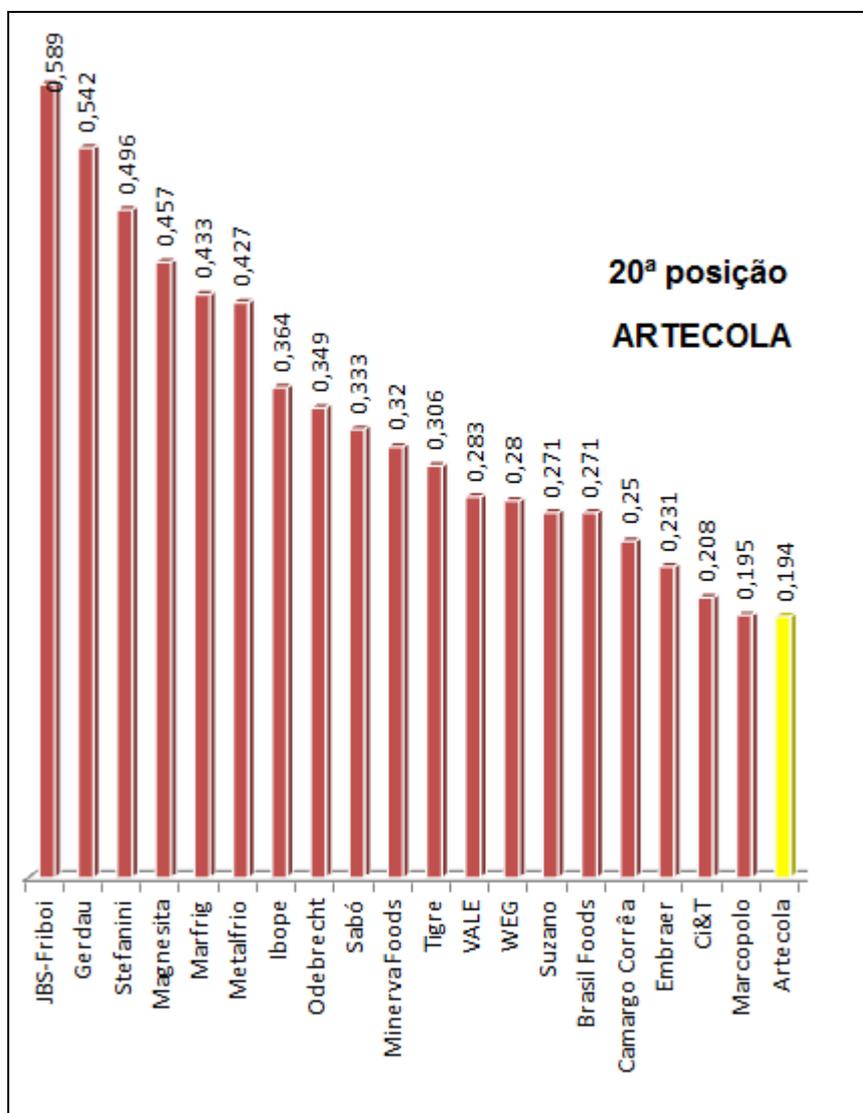
Fonte: Documentos Arteccla

Uma vez que a empresa consegue perceber o valor das relações estabelecidas com novos mercados e com as empresas, identificando o que pode ser potencializado, a Arteccla consegue estabelecer estratégias mais direcionadas e precisas, com objetivos claros para a unidade. Como foi visto, a matriz determina as principais diretrizes e os direcionamentos para as unidades, certamente embasada na relação empresa local com o mercado de atuação, cabendo a escolha de como executar para uma decisão da subsidiária.

Como resultado do esforço empregado na internacionalização a Arteccla com mais de 2000 colaboradores, 18 plantas espalhados no globo, foram 10 aquisições

nos últimos sete anos, destaque para: JV's: BFG Brasil (trens), Stabilit-MVC (perfis pultrudados), Artesol (primeira JV na Ásia para produção do Artepowder), e Pegatex Artecola. Em 2013, a Artecola alcançou a posição de número 166 entre as maiores empresas do Sul do Brasil, e ocupa a 64ª posição se consideradas apenas as organizações gaúchas, a premiação foi das 500 Maiores do Sul, levantamento realizado anualmente pela Revista Amanhã. Além disso, também recebeu o reconhecimento de estar em 20º lugar entre as mais internacionalizadas do Brasil segundo Fundação Dom Cabral.

Figura 31 – Ranking das Transnacionais - FDC 2013



Fonte: Fundação Dom Cabral

O *Ranking* FDC das Multinationais Brasileiras busca definir um panorama da internacionalização das empresas, identificando países e regiões onde estão presentes, o desempenho no ano anterior e as tendências quanto à expansão, estabilidade ou retração das operações de 2013. Na mesma pesquisa, a Arteccla aparece em 5^o entre as brasileiras com faturamento anual de até R\$ 1 bilhão e também é a 6^a mais internacionalizada entre as empresas do Rio Grande do Sul.

Considerando todos estes aspectos da matriz, pode-se analisar a situação específica da Pegatex, Colômbia.

4.4 O Caso da Pegatex

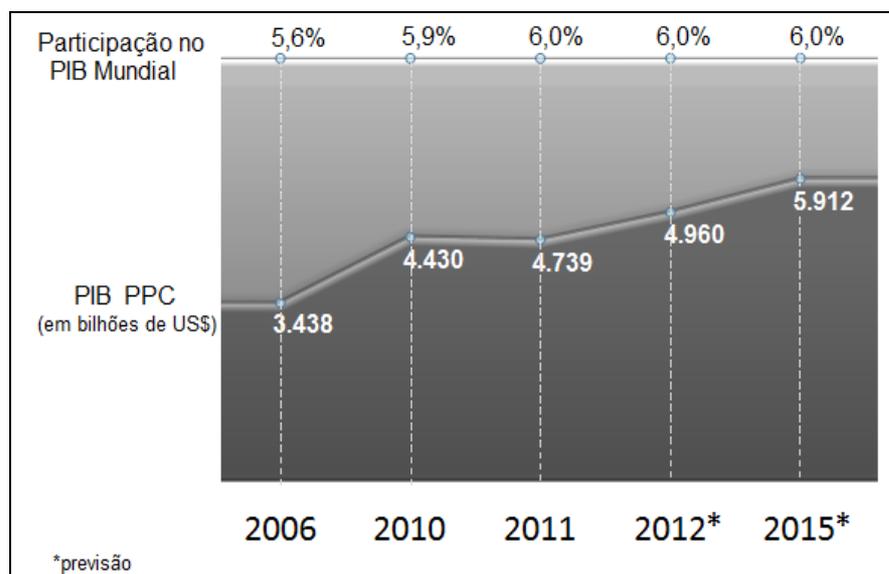
Esta seção é dedicada ao entendimento do contexto no qual a empresa Pegatex está inserida, uma análise de fatores externos é exposta através de indicadores econômicos. Em seguida, relata-se a trajetória da empresa Pegatex de forma sucinta, sua fusão com a Molytec até a situação da aquisição da Arteccla. Para complementar a discussão do caso, foi realizada uma análise da decisão pela aquisição da subsidiária Pegatex à luz da literatura.

4.4.1 Cenário Colômbia

Para entender um pouco mais sobre o contexto da empresa Pegatex e o investimento que a Arteccla fez naquele país, nesta seção apresentam-se alguns fatores do atual cenário econômico da Colômbia que demonstram o interesse por este mercado.

Com a abertura de mercados em meados da década de 90, novas políticas econômicas levaram a América do Sul a aumentar sua contribuição com o PIB Mundial e também no PIB per capita (PPC). O PIB é um indicador muito importante para a macroeconomia, seu objetivo é mensurar a atividade econômica da região analisada, já o PPC é um indicador que permite analisar a qualidade de vida no continente nos últimos anos. Conforme dados da Apex-Brasil de 2013, observa-se o seguinte Quadro 5.

Quadro 5 – PIB e PPC da América do Sul



Fonte: Apex-Brasil

Pode-se compreender que a constante participação de 6% no PIB mundial nos últimos anos, representa um aumento em valores absolutos, considerando a contribuição do PIB *per capita* tem elevado a qualidade de vida da população ao se beneficiar de um aumento na produção agregada na América do Sul.

Tabela 5 – Participação dos países no PIB da América do Sul

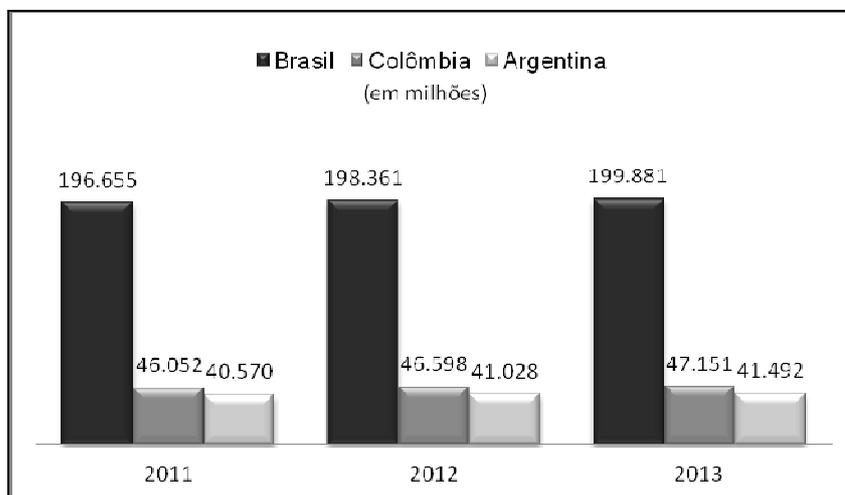
	2006	2010	2011	2012	2015
Brasil	49,5%	49,4%	48,4%	47,8%	48%
Argentina	13,7%	14,6%	15,1%	15%	14,9%
Colômbia	10,1%	9,8%	10%	10,1%	10,3%
Venezuela	8,7%	7,9%	7,9%	8,1%	7,6%
Peru	5,7%	6,2%	6,4%	6,6%	6,9%

Fonte: Apex-Brasil

A Colômbia é o terceiro país mais rico da América do Sul, ficando atrás apenas do Brasil e da Argentina, com uma vasta riqueza de recursos naturais o país vem se tornando muito atrativo para empresas brasileiras. Segundo dados do FMI

(Fundo Monetário Internacional), atualmente Colômbia tem a segunda maior população sul-americana, ficando atrás apenas do Brasil e a frente da Argentina.

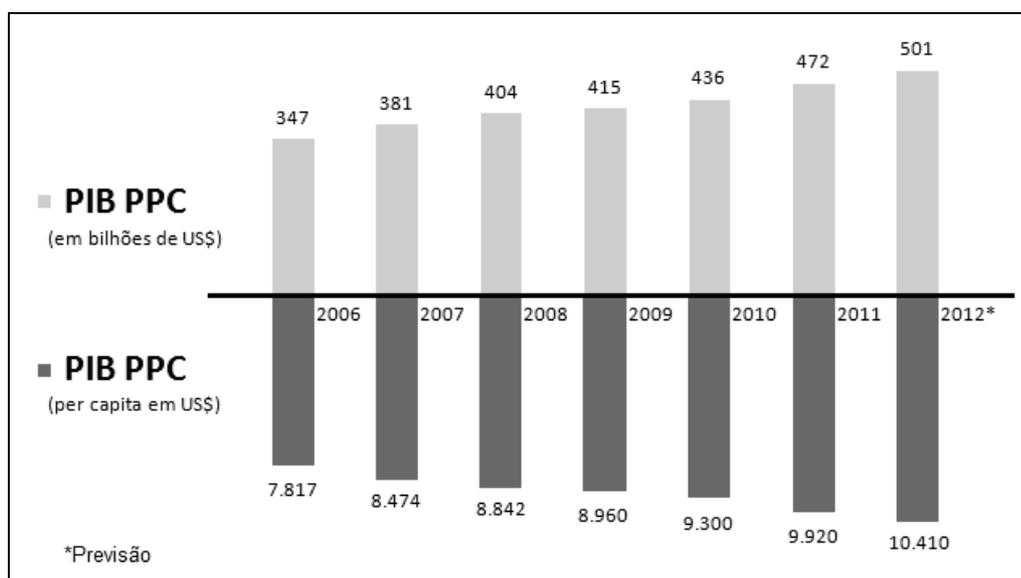
Gráfico 1 – Densidade Populacional



Fonte: FMI

Ao observar o PIB da Colômbia nos últimos anos, é possível perceber que teve um aumento de quase 40% em valores absolutos, enquanto o PIB *per capita* teve quase 25% de aumento. Segundo o FMI há uma estimativa de que a renda da Colômbia deve crescer a uma média anual de 4,5% até 2016, um dos fatores estaria nas reformas econômicas que o Governo está aplicando.

Gráfico 2 – PIB colombiano em bilhões e per capita em US\$

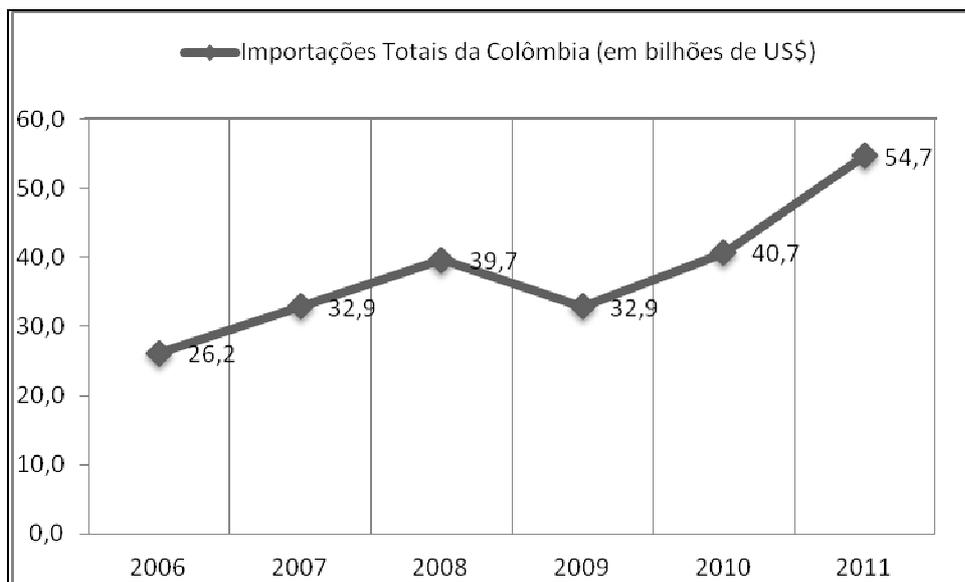


Fonte: Apex-Brasil

Alejandro Peláez, diretor da *Proexport* Colômbia em São Paulo, afirmou em um evento em setembro de 2013, que o Plano Nacional de Desenvolvimento 2010/2014 do atual Governo oferece diversas oportunidades de negócios no mercado colombiano, especialmente relacionados à infraestrutura, agroindústria, mineração, inovação e habitação popular. Projeta-se construir cerca de um milhão de moradias, sendo 70% focado na habitação popular. A Colômbia está investindo pesado na infraestrutura e segurança do país para melhorar e atrair e reter investidores locais e estrangeiros.

Atualmente a Colômbia é considerada estratégica para empresas brasileiras pelo atrativo mercado interno e sua favorável economia, além de oferecer oportunidades de exportações para os países que formarão a Aliança do Pacífico. Segundo Christine Lagarde, diretora gerente do FMI, em entrevista em novembro de 2013, afirma que México, Chile, Colômbia e Peru são os países latino-americanos que têm melhor desempenho econômico e formarão em 2014 o grupo líder da economia. Esse grupo surge em meio a um cenário de preocupação com a Venezuela.

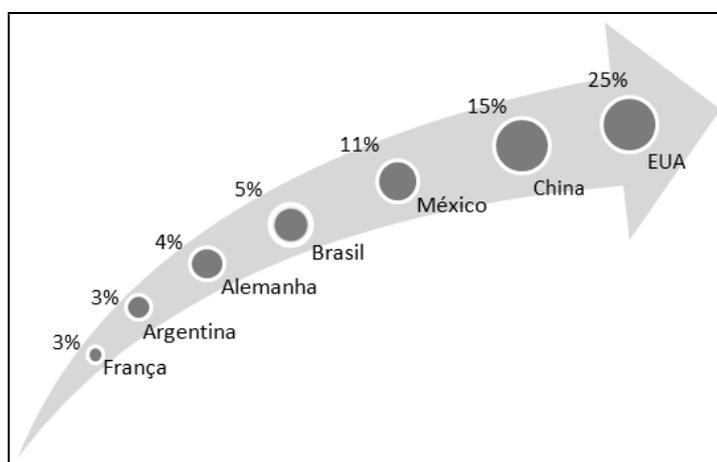
Gráfico 3 – Importações Totais da Colômbia



Fonte: Apex-Brasil

A Colômbia vem aumentando o fluxo de importações totais nos últimos anos, representando um crescimento médio anual de 15,9%, conforme pode se observar no Gráfico 3. Dentre os maiores fornecedores mundiais da Colômbia, atualmente o Brasil ocupa a quarta colocação no ranking das importações no país, com uma representatividade de apenas 5% das importações de produtos e serviços no país, ficando atrás de EUA, China e México.

Gráfico 4 – Principais fornecedores da Colômbia: participação no total importado em 2011



Fonte: Apex-Brasil

Em 2011, foram 2.898 empresas brasileiras que exportaram para a Colômbia através do complexo Apex-Brasil, isto a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimento promove diversos programas e oportunidades de apoio às empresas. As exportações brasileiras para a Colômbia alcançaram em 2011 a marca de US\$ 2,577 milhões. O Brasil vendeu propeno, milho, automóveis e autopeças, e comprou da Colômbia derivados de petróleo, pneus, laminados de ferro e aço e outros.

Gráfico 5 – Exportações do Brasil para a Colômbia



Fonte: Apex-Brasil

Na tentativa de contextualizar um pouco o mercado em que a Pegatex está inserida, pode-se afirmar que a Colômbia está se tornando um mercado de consolidação e com grande potencial de ampliação para as empresas brasileiras nos próximos anos. Conforme Juarez Leal, gerente de Internacionalização da Apex-Brasil, afirmou em um evento setembro de 2013, que as empresas internacionalizadas são mais competitivas e inovadoras. No entanto, ressalta que a internacionalização exige novos modelos de negócios e a integração e preparação de todas as unidades das empresas em torno desses objetivos.

O aspecto da competitividade e inovação de empresas internacionalizadas, mencionado pelo gerente da Apex-Brasil, está muito alinhado e totalmente factível com a empresa deste estudo de caso, Arteccla. O novo modelo de

internacionalização realizado através da fusão Artecota e Pegatex, teve uma inovação no processo de internacionalização da Artecota, uma vez que os antigos proprietários permaneceram na direção da empresa, no intuito de ser mais competitiva no mercado local. A filosofia da Artecota Pegatex está em buscar constantemente soluções inovadoras tanto para processos internos quanto para novos produtos, isto é, levar aos clientes produtos e soluções que eles nem chegaram a imaginar. Estes indicadores econômicos e os fatores apresentados permitem evidenciar os motivos que podem ter influenciado na tomada de decisão da Artecota pelo IDE na Colômbia.

4.4.2 A Evolução da Pegatex

A Artecota há alguns anos que havia despertado o interesse em ter negócios com a Pegatex e várias tentativas foram feitas, desde possibilidade de aliança até ofertas de compra, porém sem muito sucesso. Até que em 2013 uma nova oportunidade surgiu com o novo sucessor da empresa familiar assumindo a frente dos negócios. Na ocasião, a Artecota percebeu que para esta oportunidade deveria fazer uma proposta diferenciada e muitas concessões foram cedidas para que o negócio fosse concretizado na fusão Pegatex Artecota S.A., ficando 55% do capital sob controle da companhia brasileira e os 45% restantes com o sócio colombiano.

A mudança foi muito além do processo de integração da Pegatex nas operações da Artecota. Houve uma reestruturação interna da Artecota Química na Região Andina, que era composta pelas plantas do Peru e da Colômbia, com a conclusão da negociação, estas plantas se uniram à empresa colombiana Pegatex. Na nova estrutura, a Artecota Química Peru passa a ser uma subsidiária da Pegatex Artecota S.A. Também foi integrado ao negócio da Pegatex Artecota S.A, a empresa Molytec, já estava sob o controle da Pegatex, e agora fica igualmente sob controle da nova empresa. Nas palavras do Presidente Executivo das Empresas Artecota, Eduardo Kunst:

“Essa aliança posicionará a Artecota Química entre as três maiores da Colômbia em Receita Líquida. É um passo estratégico em nossa caminhada rumo à Visão 2015, que é estar entre as três maiores e ser referência latino-americana nos segmentos de mercado em que atuamos” (site ARTECOLA, visitados em 25/09/2013).

A Pegatex atualmente possui a maior operação de capital da Colômbia no segmento de adesivos. Fundada em 1962, com a filosofia de produzir e oferecer adesivos de maneira personalizada para as necessidades de cada cliente, destaca-se nos mercados de papel e embalagem, construção civil (*retail*) e moveleiro. Muito preocupada com constantes melhorias dos processos industriais e com alto padrão de qualidade internacional, investindo na aplicação avançada de tecnologias alemã. Pegatex mantém-se no mercado colombiano há mais de 50 anos sempre com foco em investir em pesquisas, inovação e na melhoria constante.

A Molytec, empresa dedicada à revenda de lubrificantes e limpadores especiais da alemã OKS (Grupo Freudenberg) há mais de 35 anos, sua produção é junto com a Pegatex, também controlada pelos mesmos sócios da Pegatex. Certificada pelas normas ISO 9001:2008, a Pegatex y Molytec (duas empresas colombianas) se uniram para atender os setores de Embalagem, Moveleiro, Artes Gráficas e Construção Civil. Pegadit, e Carpincol são algumas de suas principais marcas amplamente conhecidas na Colômbia, líderes nos seus segmentos. A integração dos negócios Brasil e Colômbia, resultou na criação da Pegatex Artecola S.A. em junho de 2013.

4.4.3 Análise da Decisão de Compra da Subsidiária

A atuação da Artecola no mercado colombiano já vinha ocorrendo desde 2004, e há alguns anos que havia despertado o interesse em ter negócios com a Pegatex por diversas razões; aprendizado para aprimorar a entrada no mercado colombiano, pela cultura alemã do fundador, pela liderança no segmento, know-how que a Artecola ainda não tinha, além de identificação com os valores e prestígio que a marca tem no mercado local.

Para compreender a tomada de decisão da Artecola, o paradigma eclético, ou modelo OLI, auxilia na compreensão dos fatores simultâneos que contribuem com o processo de internacionalização, pois o paradigma eclético é considerado um dos melhores modelos para compreender a produção internacional através de investimentos diretos externos (IDE), e afirma que a decisão é determinada pela correlação das três forças: O – *Ownership*, Propriedade; L – *Location*, Localização; I – *Internalization*, Internalização (DUNNING, 2001).

O fator de propriedade refere-se aos ativos tangíveis e intangíveis da Arteccla e Pegatex, isto é, uma análise de custos e benefícios que advém do melhor aproveitamento dos recursos e da relação intra-empresas. Do aspecto tangível, tem a estrutura de prédios, fórmulas, produtos líderes no mercado, processos produtivos e de distribuição qualificados, presença da Pegatex nas maiores cidades da Colômbia. Do aspecto intangível, pode-se exemplificar através do controle da gestão, o modo de fazer as coisas, o aprendizado que a matriz leva para a Pegatex, equipes estruturadas, capacitadas e gerenciadas através de macro processos, metas e indicadores.

O fator de localização está atrelado às condições do país hospedeiro, ou seja, a escolha pelo local se dará de acordo com o mercado que ofertar melhores vantagens e condições, sejam elas relacionadas com mão-de-obra mais barata e/ou especializada, matérias-primas de baixo custo, menor burocracia, maior integração, assimilação e adaptação ao mercado estrangeiro, localização geográfica estratégica (DUNNING, 2001).

O fator da localização na Pegatex oferece maior integração com a Região Andina, onde a Arteccla possui também uma unidade produtiva em Lima. Além de aprendizado, assimilação e adaptação de novos produtos ao mercado colombiano, pois há um excelente potencial de crescimento mercado interno, também é favorável à exportações para países próximos aquela região. Conforme foi visto, a percepção da Apex-Brasil e FMI considera que atualmente a Colômbia é estratégica para empresas brasileiras por dois principais motivos: atraente mercado interno e sua favorável economia, e por oferecer oportunidades de exportações para os países que formarão a Aliança do Pacífico; Chile, Peru, Colômbia e México.

E por fim, o fator de internalização está relacionada às vantagens de transações internas, ou seja o aprendizado que a empresa do país hospedeiro pode oferecer, seja por suas alianças, cooperações, rede de distribuição, expertise em um produto ou mercado que interesse a matriz. Com isso, a instalação em um país hospedeiro almeja alcançar alguma vantagem em eficiência, ou garantia de qualidade, ou diminuição de custos de operação, ou melhorias de processo, etc.

O fator relacionado à internalização na Pegatex foi bastante significativo pela expertise das fórmulas e o *know-how* do produto de adesivos para madeira, conhecimento este que a Arteccla não dominava. Além disso, as redes de parceiros

locais que a Pegatex criou nos seus 50 anos, a distribuição da cadeia de negócios, presença da Pegatex nas principais e maiores cidades da Colômbia com equipes de vendas e alianças já estruturadas.

A composição das três forças do paradigma, juntamente com as alianças estratégicas da Pegatex e as políticas governamentais colombianas, em execução, são os elementos necessários para poder gerar vantagens competitivas para o Grupo Arteccla. As três variáveis (OLI) não podem ser analisada isoladamente, pois estão correlacionadas. Huggins et al., (2007) apresentam o paradigma eclético como sendo uma abordagem holística que explica o nível de atividade e os padrões da produção internacional.

A combinação das variáveis internas e externas leva a tomada de decisão pelo modo de entrada, baseado nos recursos combinados com fatores de localização e propriedade (GRANT, 2001). Para o caso da Arteccla e Pegatex a contribuição essencial à visão da RBV é evidente, conforme objetivo central da RBV é alcançar melhores retornos a longo prazo através de vantagem competitiva sustentável baseado nos recursos internos da organização. Com esta visão a Arteccla atua em novos mercados, sempre com a participação direta de colaboradores brasileiros com profundo conhecimento dos processos nas novas unidades fora do país. Na Pegatex não é diferente, são dois brasileiros que estão alocados na Colômbia, e mais uma equipe de apoio no Brasil. Nas palavras da diretora executiva da Arteccla Química, Lisiane Kunst:

“Estamos constantemente buscando novos mercados e novas formas de distribuição de produtos, participando de feiras e eventos. Trabalhamos diretamente com os clientes do exterior, sem agências para intermediar os negócios, e contamos com profissionais e *traders* próprios” (site da ARTECOLA, visitado em 20/11/2013)

Foi visto que as empresas internacionalizadas são mais competitivas e também mais inovadoras. No entanto, a internacionalização exige novas formas de negócios e de integração, desenvolver e preparar todas as unidades das empresas em torno desses objetivos. O aspecto da competitividade e inovação de empresas internacionalizadas está muito alinhado e totalmente factível com a empresa Pegatex Arteccla.

O novo modelo de internacionalização realizado através da fusão Arteccla e Pegatex, em junho de 2013, teve uma inovação no processo de internacionalização

do Grupo Arteccla, uma vez que os antigos proprietários da Pegatex permaneceram com 45% de representatividade na direção da empresa. Este objetivo pretende no intuito de ser mais competitiva no mercado local. A filosofia da Arteccla Pegatex está em buscar constantemente soluções inovadoras tanto para processos internos quanto para novos produtos, isto é, levar aos clientes produtos e soluções que eles nem chegaram a imaginar.

Assim, o entendimento de retornos a longo prazo através de vantagem competitiva sustentável baseado nos recursos internos através da perspectiva “de dentro para fora” é complementada pelas contribuições do modelo de Uppsala, com o aprendizado pela experiência para diminuir riscos (fatores intangíveis), e do três fatores correlacionados do paradigma eclético (fatores econômicos), são as teorias que ajudam a compreender melhor o processo de internacionalização do estudo de Pegatex Arteccla.

Quadro 6 – Síntese da análise Pegatex e fatores externos

Análise Pegatex e Colômbia		
Cenário Econômico Colômbia		Fatores OLI na Pegatex
	<u>2012</u>	
3º em Participação do PIB América do Sul	10,10%	O - estrutura física, fórmulas, produtos líderes, processos produtivos e de distribuição qualificados nas maiores cidades da Colômbia. Controles, equipes estruturadas e capacitadas, processos, metas e indicadores.
2º em Densidade demográfica América do Sul (Milhões)	47.151	
PIB (Bilhões US\$)	501	
PIB <i>Per Capita</i> (em US\$)	10.410	
	<u>2011</u>	
Importação Total da Colômbia (Bilhões US\$)	55	L - aderência e adaptação de novos produtos ao mercado colombiano, crescimento mercado interno, exportações países próximos à região.
Exportação do Brasil - Colômbia (Milhões US\$)	2,577	I - expertise das fórmulas e know-how do produto de adesivos para madeira, redes de parceiros locais, a distribuição da cadeia de negócios com equipes de vendas e alianças estruturadas.
Países Fornecedores à Colômbia:		
Brasil (ranking)	4º	

Fonte: elaborado pela autora

5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA RELAÇÃO MATRIZ-SUBSIDIÁRIA

Este capítulo tem por objetivo apresentar os principais resultados identificados no estudo de caso. Em um primeiro momento é importante observar e analisar a relação e alinhamento da Artecola com a Pegatex (subsidiária), para isso será apresentada evidências dos dados e análise definida *a priori*, conforme seção 3.4. O objetivo nesta etapa é confrontar as visões do Brasil e da Colômbia, no intuito de buscar identificar o alinhamento entre as empresas do ponto de vista estratégico do negócio de acordo com a bibliografia estudada.

Para preservar a identidade dos respondentes, somente interessa para este trabalho a origem da informação, isto é de qual empresa o entrevistado se posiciona para falar. Desta forma, os relatos dos sujeitos entrevistado na Artecola (Brasil) serão identificados por *A*, e os relatos dos sujeitos entrevistado na Pegatex (Colômbia) serão identificados por *P*. No Quadro 7, apenas está mencionado o cargo de acordo com o nível estratégico, tático e operacional, baseado no envolvimento com a estratégia corporativa e a relevância do cargo para este estudo.

Quadro 7 – Sujeitos das entrevistas

Nível Organizacional	Artecola (Brasil) (A)	Pegatex (Colômbia) (P)
Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Diretor de Desenv. Organizacional • Gerente de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Geral Região Andina
Tático	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenadora de RH 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de RH
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> • Assistente de Planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente da Qualidade

Fonte: elaborado pela autora

5.1 Análise do Relacionamento Artecola-Pegatex

Nesta seção o foco da análise está no relacionamento entre a matriz e a subsidiária. Borini (2010) afirma que quanto maior a integração de valores e integração da cadeia produtiva global, maior probabilidade de a subsidiária

desenvolver papéis de maior importância estratégica. Isto pode-se comprovar através dos relatos de representantes da Artecota e da Pegatex.

A: “Aquisição da Pegatex começou há 4 ou 5 anos antes, aquisição é um processo lento, sempre se busca similaridade de: valores, objetivos, intenções e planos futuros. Valores, cumpre com os seus deveres, leis e tributos, ética e moral da empresa, imagem no mercado; Intenções, objetivo de crescer, expandir ou não; Plano Futuro para o negócio e Interesse pessoal dos sócios, se eles pretendem se retirar do negócio a médio, curto prazo. A partir daí avaliar se a empresa está alinhada com as metas da Artecota para aquela região, segmento e mercado. Após a identificação destes fatores é que se optou pela fusão da Pegatex.”

P: “Acredito que a Pegatex foi a melhor empresa que a Artecota já adquiriu até hoje.”

Neste excerto fica perceptível o tempo da negociação, que retrata a importância na similaridade de valores, objetivos e intenções entre as duas empresas, justamente por ser uma aquisição muito estratégica para a Artecota. A aquisição da Pegatex foi percebida por todos como sendo um grande salto de crescimento na Região Andina. Conforme divulgado em diversas mídias internas e externas quanto à satisfação do Grupo na fala do presidente, Eduardo Kunst:

“Essa aliança posicionará a Artecota Química entre as três maiores da Colômbia em Receita Líquida. É um passo estratégico em nossa caminhada rumo à Visão 2015, que é estar entre as três maiores e ser referência latino-americana nos segmentos de mercado em que atuamos” (ARTECOTA, 2013).

É possível perceber que a Pegatex é uma unidade com potencial de ser um centros de excelência responsável por determinadas linhas de produto, por áreas de pesquisa, inovação e desenvolvimento representando áreas de negócio dentro do Grupo, indo além do mercado local para os mercados regionais ou globais de atuação da multinacional (FROST; BIRKINSHAW; ENSIGN, 2002). É sabido que subsidiárias estratégicas podem prover conhecimento do mercado de fornecimento para os fornecedores, e as que estão estrategicamente posicionadas geograficamente podem ser componente chave para o sucesso da estratégia, este fator é evidenciando nos relato de representantes da Pegatex.

P: “Pegatex tem operações nas principais cidades da Colômbia e também através de um parceiro no Peru e Equador.”

P: “Artecola quis logo saber os tamanhos de mercado, as metas por tipos de produtos. A troca de informações por email é mais democrática com envolvimento de todos.”

Considerando os fatores externos é possível perceber que a Pegatex tem uma relação muito forte com o mercado, suas competências locais desenvolvem uma participação cooperativa da subsidiária para toda a organização, contribuindo de forma significativa para o nível da empresa desenvolver vantagens competitivas.

De acordo com a abordagem econômica, segundo Hill (1991), a inserção em novos mercados tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala e o aumento da participação em mercados promissores e emergentes. As definições quanto a posição estratégica da gestão da subsidiária deve estar alinhada com a estratégia global, mas também cabe a subsidiária assumir o papel de liderança frente a matriz, especialmente quanto a oportunidades e ameaças locais, pois é a subsidiária que possui maior capacidade de obter informação para uma análise profunda (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). Estes elementos citados são identificados nas seguintes passagens.

P: “Eram apenas três concorrentes na Colômbia, esta abertura de mercado (referindo-se a política econômica) também pode ser uma ameaça, porém as empresas locais precisam melhorar em qualidade, e nesse caso seria uma oportunidade para nós.”

P: “A concorrência ficou muito assustada, porque hoje a Pegatex-Artecola é número 1, a Pegatex conseguiu acesso a redução de preços com fornecedores (pela rede Artecola), melhorando ainda mais a margem.”

A: “A imagem que temos é que melhorou a sensação de força para a nova empresa (Pegatex-Artecola), acredito que a concorrência deve ter se assutado com a fusão.”

P: “Para os clientes receber a notícia que agora estão com um fornecedor brasileiro queriam saber qual a vantagem, quem são (credibilidade) e para clientes Molytec não somos uma empresa colombiana, agora somos uma multinacional.”

Do aspecto interno, pode-se destacar o forte relacionamento e interação entre a unidade e a matriz para o desenvolvimento de competências intangíveis (conhecimento, habilidades, expertises) e tangível (estrutura, capital,) da matriz na subsidiária. A Pegatex desempenham boa *performance* como centro de excelência,

por possuir fortes competências, ter reconhecimento quanto ao *'know-how'* de seus produtos e soluções em madeira, segmento que a Artecola não tinha atuação. Como a fusão ainda é relativamente recente, a subsidiária precisa conquistar autonomia, em termos de habilidades para identificar novas oportunidades de mercado de forma alinhada a gestão e estratégia corporativa.

A combinação das variáveis internas e externas leva a tomada de decisão pelo modo de entrada, baseado nos recursos combinados com fatores de localização e propriedade (GRANT, 2001). Para o caso da Artecola e Pegatex a contribuição essencial a visão da RBV que é alcançar melhores retornos a longo prazo através de vantagem competitiva sustentável baseado nos recursos internos da organização, foi identificada nos excertos de representantes da Artecola.

A: "As empresas não são prédios ou máquinas, felizmente são pessoas, por isso podemos ter feelings através de relacionamento."

A: "Pegatex já esta com características Artecola de trabalhar, o ritmo é estar alinhado com os processos, objetivos, entrega dos relatórios nos prazos, ter comunicação permanente com a matriz, através de ramais diretos, email, e isso se sente no dia-dia."

A: "Já tivemos 18 expatriados, hoje estamos com 10 expatriados, e a previsão é ir reduzindo o número para que as unidades tenham lideranças locais."

É interessante perceber que há uma preocupação com o fator humano, sua comunicação e otimização dos recursos bastante presente na matriz. A expatriação dos colaboradores está em constante mudança e aprendizagem, mas é no modelo de expatriação que a Artecola atua em novos mercados, sempre com a participação direta de colaboradores brasileiros, com profundo conhecimento dos processos internos para levar as novas unidades fora do país. Na Pegatex não foi diferente, são dois brasileiros que estão alocados na Colômbia, e mais uma equipe de apoio no Brasil.

Segundo relatos da gerencia colombiana de RH e da coordenação de RH no Brasil, a integração e o apoio para o setor foi mais fácil de estabelecer contato com a equipe no Brasil por ter uma pessoa fluente em espanhol, o que não foi o mesmo caso da área financeira. A Artecola teve programas em que as plantas no exterior tinham curso de português 100% pago pela empresa disponível a todos os colaboradores, hoje na America Latina é por meio de incentivo de 25 a 50%, como

no Brasil. Os excertos a seguir de representantes da Artecola demonstram a importância da língua.

A: *“Hoje ainda eu tenho dificuldades porque nem todas as áreas tem uma pessoa fluente em espanhol, tem áreas que me chamam para participar de reuniões porque não tem ninguém que sabe falar espanhol no setor.”*

A: *“Quando não tem ninguém na área, as pessoas de outras áreas ajudam, mas estamos tentando evitar isso por que toma tempo do profissional.”*

A: *“O PE quando estabelecido são posições estratégicas que participam, creio que todos dominam as duas línguas, o maior problema esta nas funções operacionais.”*

Sobre o planejamento estratégico, embora não foi tenha sido feito ainda na Pegatex, isso não quer dizer que não há uma estratégia definida. Conforme Mintzberg (1978) afirma que nem todas as estratégias são amplamente planejadas. Organizações multinacionais devem desenvolver estratégias globais, para que as estratégias locais das subsidiárias sejam complementares ao objetivo central da organização (PRAHALAD; DOZ, 1993).

O planejamento estratégico (PE) da Pegatex, segundo relatado nas entrevistas tanto no Brasil como na Colômbia, foram os seguintes.

A: *“Pegatex antes da aquisição não tinha PE de longo prazo, só anual, estamos dando ritmo a ela.”*

A: *“O PE não foi realizado ainda na Pegatex, o gerente comercial foi desligado, e ainda não foi repostos. “*

P: *“A gente vai absorver o PE da matriz, a Pegatex ainda não fez o seu PE, ele vai ser feito depois com o comercial junto, provável que seja em janeiro ou fevereiro de 2014.”*

Nesta última fala, pode-se perceber certa insegurança ao falar de estratégia de forma mais abrangente, chegando a uma inversão de posicionamento, na qual a subsidiária “absorve o PE da matriz”. Pode-se subentender que o entrevistado estivesse se referindo a alguns objetivos do PE da matriz. Além disso, existe uma importância muito grande para o comercial da empresa, o que já identifica o seu foco

principal. Em muitos relatos foi possível identificar que a presença de uma pessoa do comercial de referência local era indispensável, e este *know-how* foi aprendido pela experiência em casos anteriores, como, na Argentina em que se tentou aproveitar um gerente comercial brasileiro na unidade local, porém sem sucesso.

Durante as entrevistas e em vários relatos, tanto no Brasil como na Colômbia, muitas vezes os termos planejamento estratégico, visto como intangível e de longo prazo, e planejamento orçamentário, algo mais tangível e de curto prazo, eram facilmente trocados e confundidos completamente.

Ao longo da pesquisa percebeu-se que há uma cultura muito forte quanto ao planejamento orçamentário na Artecola, acredita-se que seja por dois motivos. Primeiro, o planejamento orçamentário é realizado há muito mais tempo na empresa do que o planejamento estratégico; e segundo porque os envolvidos no planejamento são mais cobrados por resultados de médio e curto prazo. Esta confusão de entendimento não foi identificada em cargos da alta direção na matriz. Mesmo que o PE não tenha sido elaborado ainda, parece que está claro para os responsáveis da Pegatex quais são os seus principais objetivos estratégicos a serem alcançados, conforme pode ser identificado nos excertos de representantes da Pegatex.

P: “Fusão completa das Artecolas: Pegatex e Molytec, mais a Artecola Colômbia e a Artecola Peru.”

P: “Mudança da fábrica para um local maior e poder ampliar; (proteger os mercados em que são líderes e ampliar outros).”

P: “Manter-se líder no mercado em adesivos para madeira, a Pegatex tem uma característica muito forte em adesivo para madeira, e este know-how é muito valioso. A expertise desse mercado será levar para o Peru e para o Brasil também.”

P: “Foco para ampliar mercado local (10% exportação e 90% interno) com outras linhas de produto.”

De modo geral pode-se evidenciar que a compreensão da estratégia está de acordo com o alcance da dimensão e limite do entendimento do Grupo Artecola, e de acordo com o cargo, função. Alguns conhecem mais da teoria e por vezes “falavam” muito bem conceitualmente, mas na prática não era evidenciado de que forma contribuía com a estratégia, pois não tinham clareza da estratégia.

Específico sobre a representação da matriz na subsidiária Pegatex, não se tem clareza do que compete a subsidiária no PE corporativo. Falta de clareza dos conceitos e das estratégias corporativas, ignora a definição de projetos estratégicos da Matriz e a limitação que cabe a cada nível organizacional. Na visão do pesquisador, a liderança na Pegatex tem um ótimo perfil para a posição que está e tem profundo conhecimento dos processos com função tática plenamente atendida, porém parece faltar um pouco mais visão estratégica alinhada a matriz.

P: “O plano orçamentário, é segundo a reflexão estratégica, é definido o ano seguinte mais quatro anos e isso já foi feito. Aqui não temos projetos estratégicos por ser uma estrutura menor, podemos ter ,mas não como no Brasil.”

É possível que o entrevistado esteja inferindo que não existe projeto estratégico deliberado, mas como vimos antes na análise, existem estratégias para a Pegatex e certamente projetos para serem executados. Desta forma, parece que a estratégia é algo muito abstrato que está distante da realidade da empresa Pegatex Artecola. O entendimento e comunicação da estratégia pelo alto nível executivo na matriz demonstrou pleno conhecimento dos macros processos da Artecola, e com uma visão bastante sistêmica da organização, demonstrando muito bem organizada a forma como se processa a estratégia e como é o seu percurso dentro da empresa até o Conselho. Neste aspecto, percebe-se que a estratégia na matriz ela é tratada com muito profissionalismo, as áreas realmente se conectam e compreendem a sua contribuição para a estratégia corporativa.

O PE na Artecola e em todo Grupo é comunicado aos funcionários através do programa “Boas-Vindas” que ocorre sempre no início do ano em todas as plantas no seu idioma local. Em janeiro, os diretores viajam a todas as plantas e relatam ao colaboradores como foi o ano anterior, apresentam os objetivos e as expectativas para o ano que se inicia.

Pode-se perceber que existe um esforço da matriz em comunicar, mas também em apoiar a unidade, este é um fator relevante no desenvolvimento da Pegatex e na aproximação do relacionamento. A prática do *checklist* de integração já faz parte da cultura Artecola, esta prática obteve tão bons resultados que passou a ser adotado para outras atividades, identificado na seguinte passagem.

A: “Além do checklist de integração, existe um checklist de avaliação de novos negócios, onde se faz uma reunião de abordagem inicial para ver se tem interesse em fazer algum tipo de negócio juntos. Para o conselho só é apresentado quando tiver uma proposta, e então eles dizem qual a direção a ser focada (modo de entrada)”.

Neste contexto percebe-se que há uma preocupação da matriz em desenvolver a unidade e também manter ativa a transferência de conhecimento das boas práticas aplicadas. Desta forma, todos os elementos mencionados ajudam a compreender a dimensão do ponto de vista de relacionamento estabelecido entre matriz e subsidiária, cabe analisar também a dimensão do alinhamento estratégico na seção a seguir.

5.2 Análise do Alinhamento Artecota-Pegatex

Esta seção será dedicada à análise do alinhamento Artecota e Pegatex. Como foi visto anteriormente no novo organograma, a gestão da Artecota é bastante estruturada, o fluxo de comunicação sobre as estratégias entre matriz e subsidiária para a tomada de decisão segue a hierarquia: Conselho de Administração, Presidente, Diretores Executivos, Gerente de Planejamento, Gerente Regional (subsidiária), Gerentes operacionais. E por isso mesmo precisa ter muitos controles e regras, além de ter a cultura orçamentária bem arraigada, o que faz transparecer que a Artecota é uma empresa muito focada nos resultados, conforme pode ser comprovado nos relatos de entrevistados da Pegatex.

P: “Pegatex é muito mais avançada nos processos, mais que a Artecota, mas o modelo de gestão da Artecota é menos complexo, mais objetivo e focado em resultado.”

P: “O planejamento de curto prazo (a meta) tinha um modelo diferente na Pegatex do que no Brasil, se ela não fosse alcançada, não era e pronto. Mas no modelo Artecota, a meta é a premissa básica.”

P: “Não estamos acostumados a ser tão rigorosos com as datas para encerrar os indicadores, não tínhamos metas rígidas mensais, o que importava era o resultado final, isto foi bem difícil, pois tivemos que nos adaptar.”

Pode-se perceber que para a Pegatex a mudança quanto à forma de cobrança é bastante diferente, pois antes eles não tinham muita cobrança mês a mês, e individualizada, era mais um resultado global uma vez ao ano. Talvez pelo porte da empresa, eles não tinham tão forte o discurso por resultado, meta. O foco em resultados, para os brasileiros, é algo bastante natural, tanto que durante a abordagem das entrevistas foi identificado que os colombianos não gostam de ir direto ao ponto.

Por outro lado, em relatos do Brasil de como foi o princípio da gestão das novas subsidiárias internacionais pela Artecota, acreditam que foi somente no início do processo de internacionalização que havia uma certa “inflexibilidade”, conforme relatos de entrevistados da matriz.

A: “No início, a Artecota quando se instalava um novo país, caso do Chile, a maneira de produzir, distribuir, vender era feita do jeito que era determinado pelo Brasil, uma maneira bem “nossa”, desconsiderando características do próprio sistema econômico local e também sócio-cultural.”

A: “No começo a gente queria fazer as coisas “daquele jeito” (padronizado com o Brasil), mas levamos um tempo até perceber que nem tudo era possível, tivemos que ouvir mais os colaboradores e contamos com apoio de consultorias locais.”

É interessante observar que nas falas da Colômbia, os entrevistados não percebem nenhum tipo de esforço por parte da Artecota em ser mais flexível ou tentar se adaptar a eles também. Já nos relatos no Brasil, os entrevistados percebem uma evolução e um grande esforço da Artecota para tentar se adaptar ao ambiente local, quando possível. Na visão, à luz da literatura, de como o alinhamento é estabelecido, os estudos da RBV afirmam que a assimetria nos recursos internos existentes internamente, permite a percepção e criação de novas vantagens competitivas (SHARMA;ERRAMILLI 2004; BARNEY;HESTERLY, 2007). Neste aspecto, está havendo um desalinhamento assimétrico quanto as percepções entre matriz e subsidiária.

Por ser o Grupo Artecota, uma *holding* internacional, com 11 unidades no Brasil e sete unidades no exterior, mais de 2000 colaboradores, é natural que há necessidade de padronização das informações, da compilação dos dados para poder chegar ao Conselho no prazo certo para tomada de decisões. Talvez, seja

justamente isso que faz da Artecola ser uma empresa com crescimento gradual e sustentável, uma vez que a própria unidade tem que gerar resultados positivos e ser autossustentável financeiramente o mais rápido possível, mas para isso deve seguir as recomendações da matriz.

Sob os aspectos das diferentes percepções quanto a flexibilidade e a capacidade de se adaptar, talvez, caberia uma reflexão. Retomando o conceito de adaptabilidade (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004), no qual diz que é preciso dar condições para que os indivíduos gerem valor dentro de um contexto de mudanças, Talvez quanto a abordagem inicial na subsidiária de forma mais lenta e ir apresentando aos poucos a nova forma de ver a empresa e os seus resultados. Além disso, parece necessário sempre reforçar a dimensão que a atual empresa, antes local, passa a ter o Grupo Artecola do ponto de vista global.

Seguindo a lógica do modelo da escola de Uppsala, quanto maior for o conhecimento do mercado alvo, mais comprometidas serão as decisões tomadas e melhor será a relação entre as atividades, pois mais próximo (envolvido) estará o produto do mercado estrangeiro (JOAHANES; VAHLNE, 1977). Este modelo foi seguido pela Artecola no seu processo de internacionalização, torna-se evidente na sequência de relatos a seguir.

A: “O grande aprendizado da internacionalização foi que Artecola teve que aprender a ser uma fábrica no exterior, ela já sabia ser uma fábrica excelente no Brasil, porém quando o negócio mudava para o exterior, foi preciso alguns erros para entender como fazer fora.”

A: “Foi preciso tentar entender o que era importante para a empresa local, desde datas festivas, premiações que eram valorizadas, para observar o que cada unidade já tinha de bom e depois tentar adequar a cultura Artecola.”

A: “Cada país tem a sua cultura e a forma de fazer, vender no Brasil não é o mesmo que vender para fora do Brasil.”

O aprendizado obtido com a internacionalização mostrou para a Artecola o quanto o risco do negócio fora do país está diretamente relacionado ao grau de envolvimento das operações, conhecer o mercado local, envolver-se também é uma forma de diluir o risco de mercado. Artecola revela a importância do IDE em suas

estratégias de expansão, de forma lenta e gradual, sustentada pela experiência aprendida com o passar do tempo nos mercados, sempre buscando inovar.

Quando afirmado anteriormente que a análise de cada força do paradigma OLI não pode ser feita isoladamente (DUNNING, 2001), isto é, a composição das três forças do paradigma, com as alianças estratégicas da Pegatex juntamente com as políticas governamentais colombianas, são elementos necessários para poder gerar vantagens competitivas para o Grupo Artecola. Na sequência dos relatos abaixo fica evidente o quanto um fator está relacionado ao outro.

O fator de *propriedade* refere-se aos ativos tangíveis e intangíveis da Artecola e Pegatex, e o fator de *internalização* refere-se ao aprendizado que a empresa Pegatex pode oferecer, seja por suas alianças, cooperações, rede de distribuição, *expertise* em um produto ou mercado que interessa a Artecola, O fator de propriedade está muito presente nos trechos citados e também o fator de internalização, quando menciona o conhecimento dos procedimentos, elementos identificados nas seguintes passagens.

P: “A cultura local é muito impactante, pois a empresa adquirida (Pegatex) é três vezes maior do que a Artecola Colômbia. A Pegatex era muito procedimentada e os gerentes que ficaram, a maioria são da Pegatex, vai ser difícil mudar.”

P: “O processo de certificação tem mais 15 anos de certificação, ISO 9000 em 2001, Processos de CRM e acompanhamento dos lotes (mobilidade), o controle é através de software. Artecola esta se adaptando aos processos comerciais que a Pegatex já possuía, outros processos ao contrário, temos até março de 2014.”

P: “Os processos gerenciais são corporativos (Artecola), já os processos mais pontuais, de operação são da Pegatex.”

O fator de *localização* está atrelado às condições do país hospedeiro fortemente identificado nos trechos abaixo, porém há elementos da *internalização*, isto é, as vantagens de transações internas, o aprendizado que a empresa do país hospedeiro pode oferecer:

P: “Fusão completa das Artecolas: Pegatex e Molytec, mais a Artecola Colômbia e a Artecola Peru;

P: “Pegatex tem operações nas principais cidades da Colômbia e também através de um parceiro no Peru e Equador.”

P: “Peru ficou “enciumado” do porque o foco na Colômbia, a escolha foi baseado no mercado atrativo da Colômbia e lá (Peru) não tinha um parceiro, uma aliança tão forte.”

A: “A percepção que temos da imagem da Pegatex - Artecola, empresa dos sonhos na Colômbia para a Artecola, imagem que ela é altamente respeitável no mercado.”

O próprio Dunning (2001) aponta que o diferencial do seu modelo é que as três variáveis (OLI) não podem ser analisada separadamente, pois estão correlacionadas. O modelo OLI também não explica na totalidade uma posição da firma pela sua análise de alianças estratégicas, para ele, a posição assumida pelo país é fundamental na relação entre as empresas domésticas e as estrangeiras.

A Colômbia é considerada estratégica para empresas brasileiras pelo atraente mercado interno e sua favorável economia, e segundo o FMI, a Colômbia tem potencial para exportações para outros países da Aliança Pacífico. Embora este último aspecto não é percebido nas entrevistas, apenas a situação favorável do mercado local colombiano. é mencionada pelos entrevistados da Pgatex.

P: “O crescimento no poder de compra do país, mais aberto, com mais opções de produtos estrangeiros, levou a uma baixa nos preços para competir com os valores antes praticados.”

P: “Eu não vejo a Colômbia como um centro produtivo para exportação, não tem incentivo, não é barato, mas o mercado local é interessante”.

A partir das falas acima, pode-se dizer que a Pegatex está em um contexto ambidestro, isto é, a capacidade comportamental de demonstrar alinhamento e adaptabilidade do negócio. O alinhamento significa ter coerência em todas as atividades e padrões estabelecidos para alcançar os mesmos objetivos. Enquanto que adaptabilidade é a capacidade de reconfigurar atividades de forma rápida em um determinado contexto de mudança. (BIRKINSHAW, GIBSON, 2004).

A Artecola desenvolveu um processo que é um *checklist* de integração, ou seja, é uma série de ações de curto, médio e longo prazo que a nova unidade deve executar para manter todas as atividades e padrões estabelecidos. Cada ação do

checklist é orientada e monitorada pela área responsável da matriz junto à subsidiária.

P: “O primeiro *checklist* foi feito em 90 dias, temos um *checklist* a ser seguido, quando temos dúvidas contactamos o Brasil.”

A: “O *checklist* na Pegatex passou a etapa crítica de 90 a 120 dias de integração. A Pegatex atendeu perfeitamente o cronograma.”

Naturalmente que toda fusão, toda mudança, gera desconforto e resistências. Durante a visita a Colômbia, na Pegatex foi percebido uma angústia por parte dos entrevistados por não saber do seu futuro na empresa. Havia um sentimento de perda de identidade, da nacionalidade e do orgulho da empresa. Entre “brincadeiras”, se falava que a Colômbia toda estava sendo vendida para os brasileiros. Este sentimento surge em razão das novas medidas econômicas liberais do país, chegaram a associar a compra da Pegatex ao caso da Avianca, uma das maiores empresa colombianas que foi comprada e passou a ser comandada no Brasil.

P: “A maior dificuldade inicial da fusão foi a comprar ideia de uma empresa multinacional, aceitação da ideia de mudança de gestão e do ritmo.”

P: “A cultura local é muito impactante, pois a empresa adquirida (Pegatex) é três vezes maior do que a Artecologia Colômbia, os gerentes que ficaram a maioria são da Pegatex, vai ser difícil mudar.”

P: “Medo e insegurança inicial, o envolvimento do regional manager foi fundamental, a integração teve impactos diferentes em cada área.”

Dos cuidados das análises, foi identificado que durante as entrevistas na Colômbia havia um fator agravante nas respostas, por vezes as respostas foram exaltadas e um tanto quanto emotivas em razão do contexto. Por vezes foi necessário investigar as evidências das afirmações e também saber distanciar fáceis conclusões. Da mesma forma, em outra entrevista tinha que ter em mente que as suas respostas eram mais automáticas, semi-prontas para o pesquisador, talvez por precaução de que superiores pudessem saber de suas respostas.

Portanto, pode verificar através das variáveis que demonstram o alinhamento e a forma como elas se manifestam na relação entre Arteccla-Pegatex, Quadro 8:

Quadro 8 – Análise dos Fatores da Relação Arteccla-Pegatex

Desenvolvimento da Subsidiária		
a)	Autonomia	Pegatex tem controle de processos internos locais, mas não gerenciais, ainda tem muito controle/interferência da matriz por estar ainda adaptando-se a fusão.
b)	Apoio Matriz	visitas presenciais ocorrerem e vínculos mais fortes entre as empresas estão sendo gerados, quanto mais a matriz se relaciona com a subsidiária, embora percebeu-se algumas atitudes etnocêntricas.
c)	Atrofia	a Arteccla tem um líder com autonomia e bastante perspicácia quanto aos resultados da equipe, demitindo cargos importantes que não se adaptaram.
Transferência de Conhecimento		
a)	Comunicação	comunicação efetiva com apoio tecnológico intenso, demonstrando clareza e transparência no processo decisório. A maior dificuldade está na língua, na falta de pessoas bilíngues.
b)	Proximidade	a equipe da Colômbia veio para o Brasil, pessoas do Brasil foram a Colômbia, reuniões melhoram a qualidade do relacionamento entre as empresas, relação direta com cada setor, quanto mais interações, melhor a qualidade da transferência de conhecimento.
c)	Natureza do Conhecimento	muitos processos da Pegatex já estavam documentados, seu foco em processos facilitou o aprendizado, a empresa é muito procedimentada, logo o conhecimento estruturado não necessita tanta interação social.
d)	Tempo Decorrido	quanto maior o tempo passa, mais fácil vai se tornando a troca de conhecimento.
e)	Tamanho da Subsidiária	a Pegatex comparado a Arteccla na Colômbia era três vezes maior, e por isso maior a sua transferência de conhecimento, logo tem muitas contribuições a fazer e a receber.

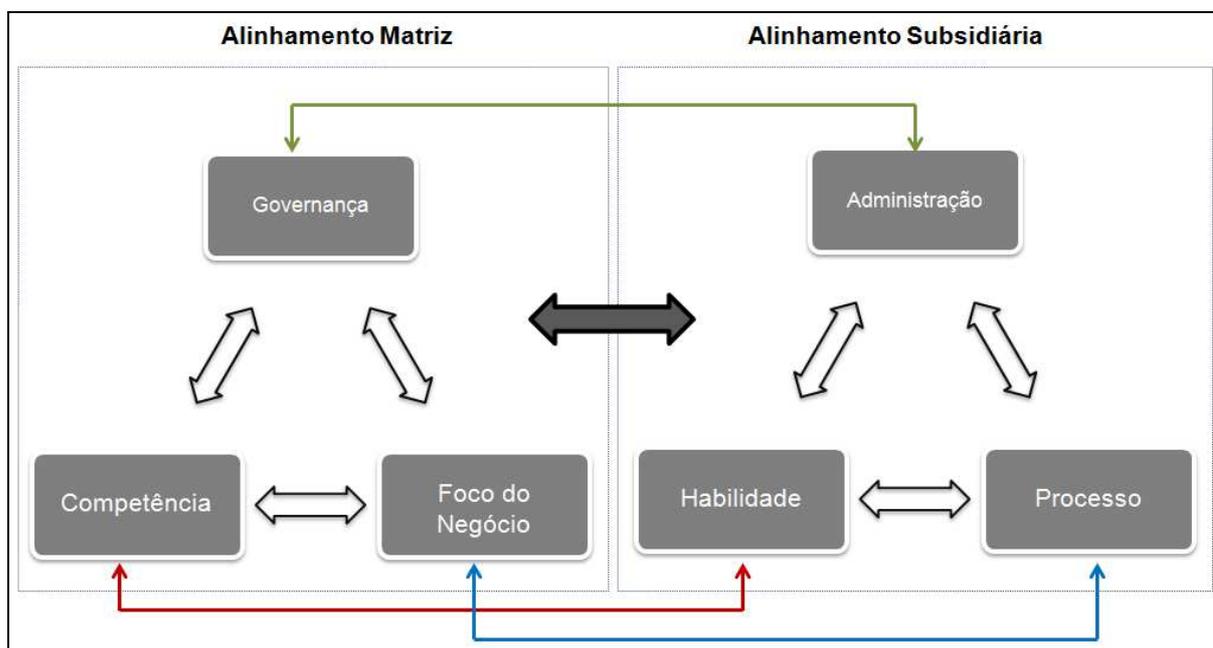
Fonte: elaborado pela autora

Considerando os principais elementos para o desenvolvimento da subsidiária sugeridos pela bibliografia, identifica-se na prática que existe um grande apoio e dedicação da matriz para alinhar operacionalmente a subsidiária, e com isso tenha maior autonomia em processos gerenciais. Também ficou evidente que o aspecto da atrofia gerencial da liderança local não é atualmente um fator preocupante. Sob os elementos voltados para a transferência de conhecimento, o tamanho da subsidiária é um dos fatores mais delicados de ser conduzido com a Pegatex, facilitado pela natureza do conhecimento da subsidiária que está documentado e registrado. Há uma lacuna na comunicação de pessoas bilíngues nas empresas, porém a Artecola tem procurado fortalecer a proximidade entre as empresas com ações pontuais e eficazes, além disso, o tempo decorrido irá melhorar este contato.

Entendendo que o desenvolvimento e a transferência de conhecimento contribuem para uma melhor relação estabelecida entre matriz e subsidiária. Então, fica evidente com o modelo Henderson e Venkatraman (1993) que o grau de importância da discussão de Governança para a matriz, por exemplo, é o mesmo que Administração para a subsidiária, naturalmente respeitando as suas respectivas dimensões de atuação.

Assim sendo, do ponto de vista mais macro, o alinhamento da matriz condiz com a gestão do conselho de administração, composto por pessoas do mercado altamente competentes, direcionando o foco dos negócios do grupo: Artecola Química, MVC e Arteflex. Já na Pegatex, a Administração conta com a expertise de um funcionário altamente capacitado, que acompanha os processos locais reportando a matriz. E assim, a Governança (matriz) e Administração (subsidiária) devem estar alinhados na relação matriz-subsidiária de forma que estejam focados estrategicamente nos seus objetivos, respeitando sua dimensão de atuação. Na Figura 32, o modelo baseado em Henderson e Venkatraman permite fazer as conexões entre matriz e subsidiária.

Figura 32 – Alinhamento estratégico



Fonte: elaborado pela autora baseado em Henderson e Venkatraman (1993)

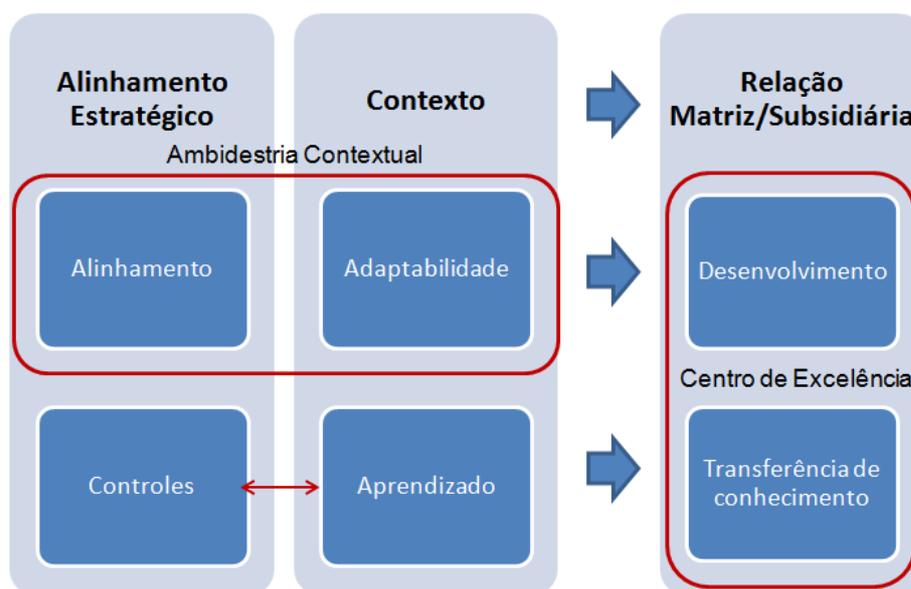
Com esta proposta de alinhamento baseado no modelo de Henderson e Venkatraman (1993), procura-se demonstrar a equivalência das correlações de fatores externos e interno do alinhamento estratégico. Isto é, dar o mesmo valor de importância nos dois sentidos das relações matriz e subsidiária.

Complementarmente, o sincronismo organizacional consegue auxiliar na visão do alinhamento da estratégia, processos e pessoas no aspecto voltado para dentro da mesma unidade, por exemplo na matriz Arteccla os processos são meios de mobilizar as pessoas para alcançar objetivos estratégicos. Porém, o sincronismo não é suficiente para explicar o alinhamento das estratégias entre matriz-subsidiária. Desta forma, o modelo de Henderson e Venkatraman (1993) é melhor para explicar e analisar as questões pertinentes da relação do alinhamento estratégico entre unidades.

Como forma de sintetizar a discussão, a Figura 33 apresenta dentro do alinhamento estratégico está contido o alinhamento operacional e o alinhamento funcional tático. Ou seja, o alinhamento estratégico é compreendido como coerência em todas as atividades e padrões estabelecidos, que somado a capacidade de se adaptar ao contexto, isto é a capacidade de reconfigurar atividades de forma rápida em um determinado contexto, leva ao entendimento de ambidestria contextual.

A ambidestria contextual visa dar condições para que os indivíduos gerem valor para o negócio dentro de contexto dinâmico e flexível, com apoio da matriz encorajando-os à administrar o tempo para as demandas orientadas para alinhamento (curto prazo) e as demandas orientadas para adaptação (longo prazo). Conseqüentemente, o indivíduo gerando valor, desenvolve a unidade com maior autonomia e de forma sustentável.

Figura 33 – Síntese analítica



Fonte: elaborado pela autora

Controles e processo padronizados ajudam a dar mais coerência a toda organização (ALBUQUERQUER; ROCHA,2007), e a todas as unidades, mantendo-se atento as informações externas para um ajuste da estratégia quando necessário através do aprendizado incremental e contínuo. Em decorrência da experiência de ter melhores controles e processo leva a uma melhor transferência de conhecimento, quando as relações estão estabelecidas observando os fatores de comunicação, proximidade, conhecimento tácito/explicito, o tempo da relação, o tamanho da subsidiária.

Assim, a combinação dos fatores da transferência de conhecimento com contribuição da unidade para além da matriz, somada ao nível de desenvolvimento da subsidiária, isto é, com indivíduos com forte competências, levando a unidade a alcançar alta *performance* e servindo de referência para outras unidades (FROST,

BIRKINSHAW, ENSING, 2002). O reconhecimento é a formação de um centro de excelência. Ter unidades que são centros de excelência fortalece a multinacional a agir de forma cooperada e estreitar o alinhamento estratégico na relação matriz-subsidiária.

Contudo pode-se afirmar que os fatos contemporâneos a realidade da empresa Pegatex retratam e fortalecem a decisão de estabelecer uma forte relação estratégica do Grupo Artecola com esta unidade. Embora ainda a fusão esteja em processo de alinhamento no nível operacional, é possível evidenciar na prática a execução dos objetivos estratégicos não deliberados formalmente. Assim como, no outro sentido da relação subsidiária-matriz, foi possível perceber que o esforço e a atenção que a Artecola tem dedicado para incorporar as informações da Pegatex, em uma atuação cooperativa, na melhoria dos seus processos e estratégias no mercado de atuação local para levar ao global.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação procurou compreender o alinhamento da estratégia deliberada pela multinacional brasileira Artecota em sua subsidiária no exterior, no caso da empresa Pegatex Artecota. Para alcançar o objetivo central deste estudo, primeiro buscou-se a compreensão da internacionalização da empresa Artecota, na qual se identificou que a sua atuação foi sempre gradual e sustentável, buscando abertura de novos mercados e experimentando novos modos de entrada, através da inovação e alianças.

Também foi necessário conhecer e verificar como se estabelecem os processos decisórios voltados a estratégia na matriz, compreender até aonde vai à atuação do Conselho de Administração e disponibilidade de reuniões para temas extraordinários demonstra coerência e comprometimento. Entender como o PE é realizado, suas etapas e como as diretrizes são comunicadas para as subsidiárias, é possível afirmar que as diretrizes são deliberadas para as unidades de negócios, mas o PE de cada unidade é flexível e de responsabilidade local.

Especialmente sobre o caso da fusão com a Pegatex, foi preciso compreender a importância estratégica da subsidiária para o Grupo Artecota. Por ser uma aquisição recente e com muitas características diferentes, exemplo, a permanência do sócio colombiano, foi necessário o processo de integração entre as empresas, identificando como as informações da subsidiária são levadas para a matriz, e verificou-se que o fluxo de informação é bastante organizado e, quando necessário, algum tópico especial pode ser levado imediatamente ao Conselho, podendo a matriz utilizar a informação de uma subsidiária para um ajuste da estratégia corporativa.

Mesmo que formalmente ainda não exista um planejamento estratégico deliberado para a empresa Pegatex Artecota, a subsidiária possui estratégias claras e estas são conhecidas pela liderança da empresa. Embora, transpareceu que a subsidiária não tenha o entendimento conceitual claro sobre a metodologia aplicada no Grupo quanto a gestão da estratégia, na prática os objetivos estão em execução. O maior risco neste sentido estaria em a subsidiária não reportar a matriz todas as informações por não considerar algum tema como estratégico.

Igualmente foi perceptível o grau de autonomia que a subsidiária possui para definir estratégias locais, identificando oportunidades e ameaças. Em 2007, A

Artecola deliberou que cada unidade poderia definir seu foco, ou seja, sua proposta de valor no planejamento estratégico, desde que alinhado a uma das quatro diretrizes principais da matriz. E a partir deste foco, definir o seu planejamento estratégico local. Neste sentido, verifica-se que a Artecola tem amplo interesse em tornar sua subsidiária em um centro de excelência com a capacidade de gerar de valor ao Grupo em um contexto ambidestro, isto é, realmente alinhado aos objetivos e padrões da matriz com a capacidade de se adaptar ao contexto colombiano.

6.1 Implicações Teóricas e Gerenciais

Entende-se que há boas oportunidades, tanto para a subsidiária, quanto para a matriz em trabalhar mais a evolução do relacionamento baseado nos principais fatores e valores a serem desenvolvidos com a subsidiária. Primeiro procurando sincronizar a visão da subsidiária a da matriz e alinhando a seu papel e contribuição com o Grupo. Para o aspecto das diferentes percepções quanto a flexibilidade e a capacidade de se adaptar, talvez, caberia uma reflexão e análise do nível de ambidestria da matriz e subsidiária. Possivelmente, uma abordagem de forma mais lenta quanto a nova forma de ver a empresa e os seus resultados, poderia ser menos impactante. Além disso, parece-me necessário sempre reforçar a dimensão que a empresa, antes local, passa a ter o Grupo Artecola do ponto de vista global.

Neste sentido, entende-se que deveria haver maior alinhamento da estratégia geral, e compreensão por parte das subsidiárias em relação a sua contribuição e seu papel dentro da estratégia global. Atento para este caso específico a condução inicial do alinhamento entre as unidades, foi perceptível que por razões externas a aquisição foi percebida como uma perda de identidade, da nacionalidade, com uma carga de submissão quanto à subordinação brasileira.

Tendo este fator em mente, é possível dizer que o alinhamento de padrões operacionais, conforme método do *checklist* adotado pela Artecola, compreenda mais facilmente questões de adaptabilidade do contexto. Permitindo que o *checklist* não seja único, e esteja sempre renovado e adaptado a cada nova unidade. A adaptação do *checklist* deve levar com fatores externos e fatores internos para a readequação dos tempos, da forma de cobrança, de relacionamento com os contatos interpessoais. E complementa-se que é de suma importância ter pessoas

de apoio na comunicação que sejam bilíngues, especialmente para as áreas de apoio durante o período inicial, crítico.

Outra questão interna que pode ser tratada de forma relativamente rápida, estaria relacionada ao entendimento da estratégia no nível tático, treinamento dos principais macro- processos, tomada de decisão e, principalmente, da contribuição com a estratégia. Seria pertinente reforçar para as unidades as diferenças entre PE e planejamento orçamentário, a transferência de conhecimento acolhe uma forma mais eficaz quando os conceitos são compartilhados.

Para facilitar a percepção da contribuição das unidades em nível estratégico para o Grupo Artecola, é sugerido que os planejamentos individuais (BSC e projetos) de cada unidade reflita através de pesos e percentuais o grau de importância na estratégia global, esta contribuição deve estar de forma automatizada e integrada com a visão do Conselho de Administração. Complementarmente, atento ao Conselho uma análise e monitoramento da gestão de riscos estratégicos. Ou seja, para cada objetivo, identificar quais são os principais processos envolvidos e elencar os seus possíveis riscos. Naturalmente que os riscos externos não são possíveis de controlar, mas permitem refletir sobre planos de contingência. Por outro lado, riscos internos são possíveis de serem mitigados através de boas práticas de controle e monitoramento. Estes elementos mencionados comportam e facilitam uma melhor relação da matriz e as subsidiárias em nível estratégico.

Do ponto de vista acadêmico, entende-se que o presente estudo preenche uma lacuna nos estudos de multinacionais brasileiras, com abordagem focada na relação da matriz e subsidiárias em uma perspectiva estratégica do negócio, promovendo uma reflexão para a importância dos fatores e implicações envolvidas neste tema. Em especial foi direcionado o caso localizado em países emergentes, tendo o cenário econômico da América do Sul, Brasil e Colômbia como centro da avaliação.

Estudos anteriores concentravam-se na definição de modelos de alinhamento mais voltados para processos, especialmente de TI. E a estratégia deliberada por países desenvolvidos onde o cenário econômico é bastante diferente e permite outras abordagens, até mesmo no estabelecimento de relação com as unidades estrangeiras. Adicionalmente, a consolidação das bibliografias pesquisadas contribui para facilitar a compreensão do tema.

6.2 Limitação e Estudos Futuros

O presente estudo teve limitações quanto a restrição de um único caso, portanto não pode-se considerar a relação estabelecida com outras unidades. Além disso, o acesso às informações para conhecer melhor a realidade da Pegatex Artecola e o tempo de permanência nas visitas também foi um fator que obrigou a fazer escolhas. A quantidade de entrevistas também é uma limitação significativa para conclusões mais precisas, o ideal seria poder conversar com um número maior de colaboradores para tentar segmentar as impressões individuais e as coletivas.

Percebe-se também que há um espaço teórico a ser investigado, com relação a questão do perfil do líder na relação matriz –subsidiária, ou seja, o quanto as habilidades que a RBV aporta, podem ser investigadas com elemento de impacto no estabelecimento da integração matriz e unidade.

Acredita-se que a relação-matriz subsidiária vista como um elemento central da manutenção da estratégia de multinacionais deve ser olhada mais apuradamente no que tange uma visão global do negócio. E que permitam através de pesquisas demonstrarem como o baixo investimento em manter um relacionamento estreito com as unidades pode impactar na sustentabilidade do negócio. Além de permitir explorar mais os estudos sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES E INVESTIMENTOS- (APEX). **Colômbia foi tema do seminário de internacionalização**. [S.l.] 19 set.2013. Disponível em: <http://www2.apexbrasil.com.br/atrair-investimentos/noticias/mercado-da-colombia-foi-tema-do-seminario-de-internacionalizacao>. Acesso em: 9 jan.2014.

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.

ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of international business studies**, p. 209-231,1993.

ARTECOLA. **Empresas Artecola passam a controlar maior fabricante colombiano de adesivos**. [S.l.] 04. Jun. 2013. Disponível em: <http://www.empresasartecola.com.br/na-midia/detalhe/empresas-artecola-passam-a-controlar-maior-fabricante-colombiano-de-adesivos#sthash.T7FKhsn0.dpbs>. Acesso em: 25 set.2013.

_____. **Artecola Química recebe nesta segunda Prêmio Exportação 2013**. [S.l.] 05 Jul.2013. Disponível em: http://www.empresartecola.com.br/na-midia/detalhe/artecola-guA%C2%ADmica-recebe-nesta-segunda-prAmio-exportaAAo-rs-2013?NA_MIDIAPage=4#sthash.EWhc6dKU.dpuf. Acesso em: 25 set. 2013.

BARNEY, J.R.; HESTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARTLETT, C. A. & GHOSHAL, S. **Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional**. São Paulo: Makron Books, 1992.

BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997.

BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Neil. Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign-Owned Subsidiary Companies. **Academy of Management**, v.23, n.4, p. 773-795, 1998.

_____, Julian; HOOD, Neil; JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v.19, n. 3, p.221-241, 1998.

BORINI, Felipe M. As Estratégias das Subsidiárias Brasileiras no Exterior. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

- BRESMAN, Henrik; BIRKINSHAW, Julian; NOBEL, Robert. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of international business studies**, p. 439-462, 1999.
- CAMPANÁRIO, M.; CRUZ, H. N.; SILVA, M.M. Investimento estrangeiro direto brasileiro: proposta de políticas públicas. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J.R. **Negócios Internacionais: estratégias, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- CHETY, S.; HUNT, C.C. Internationalisation Strategy and its Impact on Learning During the Process. **Journal of Asia Pacific Marketing**. [S.l.] ;v.3, n.2, p.38-52, 2004.
- DONAIRE, Denis. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área da administração. **Revista IMES**, Santo André, n. 40, maio-ago 1997.
- DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of Economics of Business Studies**, [S.l.], Vol. 8, No. 2, p. 173-190, 2001.
- DYMENT, J.J. Strategies and management controls for global corporations. **The Journal of Business Strategy**, [S.l.], vol.7 (4) : 20-6, 1987.
- EVANS, J., TREADGOLD, A., MAVONDO, F. T. Psychic distance and the performance of international retailers – a suggested theoretical framework, **International Marketing Review**, V. 17, (4/5), 373-60, 2000.
- FLETCHER, R. A Holistic Approach to Internationalization. **International Business Review**, 2001. P. 25-49.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010
- FROST, Tony S.; BIRKINSHAW, Julian M.; ENSIGN, Prescott C. Centers of excellence in multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 11, p. 997-1018, 2002.
- GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.
- GLOBAL 500: Fortune annual ranking of the world's largest corporations, 2010. **CNN Money**. Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/>. Acesso em: 4 abr.2013.

GONÇALVES, Rodrigo Dana. **Relação matriz-subsidiária de multinacional farmacêutica**: fatores determinantes na decisão estratégica. Dissertação (Mestre em Administração) Escola Brasileira em Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro, 2012.

GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, Spring, p.114-135, 1991.

HELD, David; MCGREW, Anthony; COLDBLATT, David e PERRATON, Jonathan. **Global Transformations; Politics, Economics and Culture**. Stanford, Stanford University Press, 1999.

HENDERSON, J. C.; VENKATRAMAN, N. **Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations**. 1993.

HIEKKANEN, Kari et al. Aligning Alignment with Strategic Context: A Literature Review. In: **Digital Enterprise Design and Management 2013**. Springer Berlin Heidelberg, p. 81-98, 2013..

HILL, C. L. **International Business - Competing in the Global Marketplace**. Irwin: Illinois, 1991.

HITT, M.A.; IRELAND, R.D.; HOSKISSON, R.E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thompson Learning, 2 ed., 2008.

HUGGINS, R.; DEMIRBAG, M.; RATCHEVA, V. Global Knowledge and R&D Foreign Direct Investment Flows: Recent Patterns in Asia Pacific, Europe, and North America, **International Review of Applied Economics**, 21(3), 437-451, 2007.

JOHANSON, J. VAHLNE, J.E. The internalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**. v.8, 23-32, 1977.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Using the balanced scorecard as a strategic management system**. Harvard Business Review, v.74, n.1, p. 75-85, 1996.

KEARNS G, Lederer A. A Resource-Based View of Strategic IT Alignment: How Knowledge Sharing Creates Competitive Advantage. **Decision Sciences** v.34, n.1, p.1-29, 2003.

KNIGHT, G. CAVUSGIL, R.T. Innovation, organizationa capabilities, and the born global firm. **Journal of International Business Studies**, v.35, p.124-141, 2004.

LEMAIRE, Jean-Paul. **Estratégias de internacionalização**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

MÉXICO, Chile, Colômbia e Peru vão formar grupo líder da economia em 2014, diz FMI. **Estado de Minas**: Belo Horizonte. 11 out. 2013. Disponível em: http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2013/11/11/internas_economia,469535/mexico-chile-colombia-e-peru-vaio-formar-grupo-lider-da-economia-em-2014-diz-fmi.shtml. Acesso em: 20 dez.2013.

MILES, R. E; SNOW, C.C. Fit, Failure and the Hall of Fame. **California Management Review**, v. 26, n.3 p.10-28, 184.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. **Management Science**, v. 24, n.9, p.934-948, 1978.

_____, AHLSTRAND, B, H.LAMPEL, J.. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-440.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, 1999. p. 7-32,

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 2, 1996.

O'REILLY C., TUSHMAN M. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review** 82.:April 2004, p.74-81.

OLIVEIRA, A. J.; PFEIFER, A.. O Empresariado e a Política Exterior do Brasil. In: **RELAÇÕES INTERNACIONAIS DO BRASIL**: temas e agendas, v 2. São Paulo: Saraiva, 2006.

OSLAND, G.E; TAYLOR, C.R.; ZOU S. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**. [S.l], Vol. 19 n: 3, p.153 – 161, 2001.

PHATAK, Arvind V.; BHAGAT, Rabi S.; KASHLAK, Roger J. **International management**. Irwin: McGraw-Hill, 2005.

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

PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.L. An Approach to strategic control in MNCs. In: BUCKLEY, P.J. Ghauri, P.N. **The Internationalization of the firm: a reader.** London: Harcourt, 1993.

PRIETO, V.C. **Impacto do alinhamento da estratégia de negócios sobre o desempenho.** Tese (Doutorado) Escola politécnica da Universidade de São Paulo departamento de engenharia de produção, 2011.

ROOT, Franklin R. **Entry Strategies for International Markets.** New York: Lexington, 1998.

SANTOS, V.; CANDELORO, R. **Trabalhos acadêmicos:** uma orientação para pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SCOTT, P; GIBBONS, P; COUGHLAN, J. Developing subsidiary contribution to the MNC – Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. **Journal of International Management**, v.16, n.4, p.328-339, Dec. 2010.

SHARMA, V.M.; ERRAMILLI, M. K. Resource-Based Explanation of Entry Mode Choice. **Journal of marketing Theory and Practice**; v.12, n.1, 2004.

SILVA, Leila Vaz da et al. Estratégias e motivações de investimento direto no estrangeiro: o caso da Inael do Brasil. **Gestão e Sociedade**, v. 2, n. 4, 2009.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD). **World Investment Report 2012:** Towards a New Generation of Investment Policies. Disponível em: <www.unctad.org>. Acesso em: 16 abr.2013.

WEICK, Karl E. **A liderança como confirmação da dúvida.** In: WARREN BENNIS et al. Orgs. O futuro da liderança – Uma coletânea com as idéias dos maiores líderes da atualidade. São Paulo: Futura, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** Planejamento e métodos. Tradução: Daniel Grassi 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNCICE A – QUESTÕES ORIENTADAS: ENTREVISTA

Entrevista semi-estruturada para a unidade Pegatex Artecola.

CATEGORIA	QUESTÕES	OBJETIVO
Relação entre unidade/matriz	<p>a) Como foi a sua trajetória na empresa?</p> <p>b) Como é a relação com o seus superiores? O que mudou com a presença do Luciano/Artecola?</p> <p>c) Como se sente tendo que responder a dois chefes? (apenas para o Country Manager)</p> <p>d) Quais foram as maiores dificuldades iniciais?</p>	<p>a) Deixar a pessoa mais a vontade (quebrar o gelo)</p> <p>b) Entender qual o grau de formalidade, de acesso e tipo de relacionamento entre as pessoas da empresa e seus superiores</p> <p>c) Identificar algum elemento de tensão significativo entre as partes</p> <p>d) Reconhecer os pontos francos e aprendizados</p>
Estratégia	<p>a) Hoje a empresa está operando na sua plenitude? Quais são os planos para a Pegatex?</p> <p>b) Como são estabelecidas as metas?</p>	<p>O objetivo da Pegatex para Artecola, contribuição para o planejamento</p> <p>Processo de planejamento e autonomia da unidade</p>
Mercado (Contexto externo)	<p>a) Como foi a percepção dos clientes depois da fusão?</p> <p>b) Como foi a atuação da área de vendas durante o período de mudanças?</p>	<p>O impacto que teve no mercado de atuação (perdas X ganhos)</p> <p>A reação das equipes (impacto). Ter gerente de vendas local ou não?</p>
Pessoas e cultura (Contexto interno)	<p>a) O que dentro da Pegatex já assumiu a forma Artecola de fazer as coisas?</p> <p>b) A cultura da Inovação que a Artecola zela, pode ser aplicada na Colombia?</p> <p>c) Há algum plano da Artecola para que tu volte? Como é feito isso? (apenas para o Country Manager)</p>	<p>a) como está o processo de fusão, resistências das equipes ou se Artecola (matriz) vai "aceitar" algo da Pegatex</p> <p>b) existe a intenção de investir em inovação a curto prazo?</p> <p>c) plano de carreira e expatriados, plano de readaptação e repatriação no Brasil</p>

APÊNDICE B – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO – ARTEFLEX

Nome da empresa: ARTEFLEX - empresa do Grupo Artecola

Endereço: Rua: Rua Bolívia, 136 - Novo Hamburgo/ RS - Brasil

Data da observação: 18/10/2013

Duração: 2h

Objetivo: conhecer uma unidade produtiva do grupo, cujos padrões Artecola já estariam sendo plenamente atendidos.

Descrição da Empresa:

ARTEFLEX é uma das marcas próprias das empresas Artecola, oferece uma linha de Equipamentos de Proteção Individual, tendo seus produtos reconhecidos em vários segmentos pela alta qualidade e design dos seus calçados. Além de apresentar uma nova postura frente ao mercado, baseada em versatilidade, customização, soluções personalizadas e flexibilidade no relacionamento com o cliente.

Em 2010, apenas um ano após sua entrada no mercado, a Arteflex foi citada como uma das cinco marcas de calçados de segurança mais lembradas, de acordo com a 15ª Pesquisa Nacional sobre Saúde e Segurança do Trabalho (Top of Mind do setor).

Percepções da observação:

A empresa esta localizada em um bairro retirado de Novo Hamburgo, quase divisa com Campo Bom (cidade da matriz), todo o terreno é cercado com grades, há vigias na entrada e nos fundos tem muro e um portão para o fluxo de caminhões (entrada secundária). Embora este segmento não seja o mesmo das unidades internacionais e não sendo o foco deste estudo, a visita serviria para oferecer uma serie de informações quanto a forma e padrões de trabalho do Grupo Artecola, desta forma seria uma preparação para a visita subsequente da pesquisadora (Unidade Colombia - Pegatex).

A visita foi acompanhada por um responsável da produção da Arteflex e um membro do Grupo Artecola, que intermediou e autorizou a visita da pesquisadora.

Descrição física:

A unidade Arteflex possui dois prédios, com um controle de acesso na entrada, foi possível perceber que a empresa é bastante equipada, limpa e organizada. A entrada na área produtiva foi sempre guiada e com controle para uso de equipamentos de segurança. Foi possível perceber uma lógica do layout para a distribuição dos postos de trabalho, havia um aniversariante no dia (seu posto estava enfeitado com balões).

O piso estava demarcado para passagem de empilhadeiras, havia bancos nos postos para que os colaboradores pudessem executar sua atividade em pé ou sentado. Algumas esteiras naquele dia estavam desligadas, pois certos produtos tem um trabalho mais artesanal de confecção, enquanto outros são mais automatizados.

Há funções que competem tanto a máquinas quanto a colaboradores também, por exemplo, o corte do couro. A precisão do corte e o melhor aproveitamento da peça são feito pela máquina, além da velocidade no corte, porém os postos manuais são mantidos para complementar, e poder fazer cortes diferentes ao mesmo tempo.

Foi comentado durante a visita que a unidade não está operando em plena capacidade, mas existe um plano e metas para aumentar a demanda e produção.

Na área administrativa, havia painéis de gestão à vista com alguns indicadores, itens sobre segurança, qualidade e desenvolvimento humano. Após foi visto toda a linha de produtos, ficou evidente que alguns tipos de calçados são tão bem pensados e elaborados que não parece um item de segurança, mas um calçado comum pelo design.

APÊNDICE C – RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO – PEGATEX ARTECOLA

RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO

Nome da empresa: PEGATEX ARTECOLA - empresa do Grupo Arteccla

Endereço: Cr3 N. 15A 55 - Mosquera - Colômbia

Data da observação: 05/11/2013

Duração: 5h

Objetivo: conhecer uma unidade produtiva do grupo e os padrões colombianos de produção, comparando com a visita anteriormente realizada no Brasil, na Arteflex.

Percepções da observação:

A empresa esta localizada em um bairro/distrito distante 30 km da capital federal, Bogotá. A região onde a empresa está localizada é aparentemente de classe baixa, ruas estreitas, muita poeira, buracos e muita gente nas ruas, parecia ser uma área mais residencial. Em Mosquera, para pessoas da comunidade quando perguntado sobre Pegatex não sabiam dizer nada a respeito, nem onde ficava. Do lado de fora um muro alto com arame farpado e cerca elétrica e um portão com um vigia, sem identificação visual da empresa, apenas o número. Não foi dada nenhuma instrução e orientação para estacionar o carro (de ré).A visita foi acompanhada por uma pessoa responsável da qualidade da Pegatex.

Descrição física:

A unidade Pegatex Arteccla possui cinco prédios distribuídos dentro do terreno, com um controle de acesso e identificação na entrada, (foto 1) mostra informações de segurança com os logos apenas da Pegatex e Molytec. Foi possível perceber que a empresa possui uma boa estrutura, é bem equipada, porém questões de segurança dos profissionais (uso EPIs), limpeza e organização ficaram a desejar, em comparação com o Brasil.

A entrada na área produtiva foi sempre guiada, com controle de uso apenas de capacete como equipamentos de segurança (foto 11 e 12). Todos os colaboradores usam roupas, sapatos adequados, alguns usam luvas, toucas, capacetes, de acordo com a sua função (foto 15). Um ponto de melhoria, reorganizar a lógica do layout da produção, para a distribuição das matérias-primas e dos produtos, há um pavilhão para armazenagem de produtos acabados (expedição), porém há muitos tonéis na rua, sofrendo com as intempéries do clima (foto 11). Há identificação e separação de produtos não conformes (foto 13).

No piso havia algumas marcações demarcando a passagem de empilhadeiras (foto 22), mas nem todos os pavilhões apresentavam essas marcações ou não respeitavam a limitação (foto 6, 7, 8, 15). A maioria dos produtos e caixas de produtos acabados, já contém as duas marcas Pegatex e Arteccla (foto 22).

Há sinalizações para controle e evacuação de emergência nos prédios, extintores (foto 16) e em um dos prédios há uma ducha de emergência devido ao tipo de produto produzido (Molytec), que apresenta alto risco. Em alguns prédios há painéis de gestão à vista com controle de 5S (foto 14). Foi comentado durante a visita que a unidade não está operando em plena capacidade, mas existe um plano de construir um novo parque industrial em outra região, desativando o espaço atual para aumentar a demanda e capacidade de produção e distribuição.

Tive a oportunidade de almoçar na empresa e conversar de forma mais descontraída com as pessoas, ouvir suas histórias. Há um espaço grande de refeitório e também laboratórios para inovação de produtos, prática já utilizada pela Pegatex que está alinhada com a filosofia da Arteccla. Na área administrativa, estão separados os setores da Qualidade em um prédio, Recursos Humanos em outro e Financeiro e direção em outro. No prédio da qualidade não há divisórias, toda a equipe está no mesmo ambiente inclusive com setores, da mesma forma o financeiro e recursos humanos está integrado, somente a gerente de Recursos Humanos e o gerente regional tinham salas isoladas.

APÊNDICE D – FOTOS VISITA PEGATEX





14

Segunda Etapa A

Segundo Espaldón

Fecha	Evento	Responsable	Fecha	Evento	Responsable
20-01-01	Inicio	Juan	20-01-01	Inicio	Juan
20-01-02	Trabajo	Juan	20-01-02	Trabajo	Juan
20-01-03	Trabajo	Juan	20-01-03	Trabajo	Juan
20-01-04	Trabajo	Juan	20-01-04	Trabajo	Juan
20-01-05	Trabajo	Juan	20-01-05	Trabajo	Juan
20-01-06	Trabajo	Juan	20-01-06	Trabajo	Juan
20-01-07	Trabajo	Juan	20-01-07	Trabajo	Juan
20-01-08	Trabajo	Juan	20-01-08	Trabajo	Juan
20-01-09	Trabajo	Juan	20-01-09	Trabajo	Juan
20-01-10	Trabajo	Juan	20-01-10	Trabajo	Juan
20-01-11	Trabajo	Juan	20-01-11	Trabajo	Juan
20-01-12	Trabajo	Juan	20-01-12	Trabajo	Juan
20-01-13	Trabajo	Juan	20-01-13	Trabajo	Juan
20-01-14	Trabajo	Juan	20-01-14	Trabajo	Juan
20-01-15	Trabajo	Juan	20-01-15	Trabajo	Juan
20-01-16	Trabajo	Juan	20-01-16	Trabajo	Juan
20-01-17	Trabajo	Juan	20-01-17	Trabajo	Juan
20-01-18	Trabajo	Juan	20-01-18	Trabajo	Juan
20-01-19	Trabajo	Juan	20-01-19	Trabajo	Juan
20-01-20	Trabajo	Juan	20-01-20	Trabajo	Juan
20-01-21	Trabajo	Juan	20-01-21	Trabajo	Juan
20-01-22	Trabajo	Juan	20-01-22	Trabajo	Juan
20-01-23	Trabajo	Juan	20-01-23	Trabajo	Juan
20-01-24	Trabajo	Juan	20-01-24	Trabajo	Juan
20-01-25	Trabajo	Juan	20-01-25	Trabajo	Juan
20-01-26	Trabajo	Juan	20-01-26	Trabajo	Juan
20-01-27	Trabajo	Juan	20-01-27	Trabajo	Juan
20-01-28	Trabajo	Juan	20-01-28	Trabajo	Juan
20-01-29	Trabajo	Juan	20-01-29	Trabajo	Juan
20-01-30	Trabajo	Juan	20-01-30	Trabajo	Juan
20-01-31	Trabajo	Juan	20-01-31	Trabajo	Juan

VIA DE EVACUACION