

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIOS  
NÍVEL MESTRADO

CARLA FABIANA KAIZER MENEZES

**EXPANDINDO ALÉM DAS FRONTEIRAS ATRAVÉS DO INVESTIMENTO  
EXTERNO DIRETO: UM ESTUDO DOS FATORES DETERMINANTES DO  
INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA NOS  
ESTADOS UNIDOS**

São Leopoldo

2014

CARLA FABIANA KAIZER MENEZES

**EXPANDINDO ALÉM DAS FRONTEIRAS ATRAVÉS DO INVESTIMENTO  
EXTERNO DIRETO: UM ESTUDO DOS FATORES DETERMINANTES DO  
INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA NOS  
ESTADOS UNIDOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de Concentração: Mercados e internacionalização.

Orientador: Dr. Marcelo Machado

São Leopoldo

2014

CARLA FABIANA KAIZER MENEZES

**EXPANDINDO ALÉM DAS FRONTEIRAS ATRAVÉS DO INVESTIMENTO  
EXTERNO: UM ESTUDO DOS FATORES DETERMINANTES DO  
INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA NOS  
ESTADOS UNIDOS**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Área de Concentração: Mercados e internacionalização.

Orientador: Dr. Marcelo Machado

Aprovada em \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Instituição a que Pertence

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Instituição a que Pertence

\_\_\_\_\_  
Componente da Banca Examinadora – Instituição a que Pertence

Dedico esse trabalho aos amores da minha vida, ao meu marido Luiz Otávio, que sempre esteve presente em todos os momentos, incentivando com entusiasmo e alegria. A Luiza, minha filha amada, que me realizou com sua chegada e que me ensinou o verdadeiro sentido do amor.

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho representa uma vitória de um projeto de vida da qual muitas pessoas fizeram parte. E agradeço a todos que contribuíram para que esta etapa fosse concluída, em especial:

A minha professora, Silvana Filereno pelo seu exemplo como pessoa e profissional, pela amizade, pela orientação, pelo apoio e incentivo em momentos de dúvidas sobre o caminho a ser percorrido.

Deixo um agradecimento especial ao meu orientador Marcelo Machado, pelas inúmeras horas de agradáveis discussões sobre o tema abordado nesta dissertação, e principalmente pelo empréstimo de todo o seu conhecimento e domínio do tema estudado o que permitiu que esta pesquisa se tornasse realidade.

Aos meus amados irmãos, pelo companheirismo, amizade e pelo forte laço de amor que nos une. Agradeço muito por ter vocês sempre ao meu lado.

Aos meus pais, por seu amor incondicional e eterno incentivo, sem os quais eu certamente não teria chegado até aqui.

A todos os colegas do mestrado, pelo aprendizado nestes dois anos de convivência. Em especial a minha amiga Adriana Medeiros, mais que uma amiga uma parceira para todas as horas.

Aos meus colegas e amigos da Joint, pelo apoio, compreensão e incentivo dados para que este caminho fosse concluído.

À Companhia Providência, pela boa vontade e cordialidade com que sempre fui recebida. Em especial aos senhores Hermínio Freitas e Fernando Kruger pela enorme contribuição que, através de suas entrevistas, deram a este trabalho.

Aos professores do mestrado profissional gestão e negócios, pela inspiração e pela sabedoria que compartilharam.

## RESUMO

Devido ao crescente movimento de investimento externo direto das empresas brasileiras nas últimas décadas, optou-se por desenvolver um estudo sobre esse fenômeno. Para Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), apesar de muitas décadas de pesquisa de fato não se sabe ao certo quais são as variáveis que determinam a decisão de modo de entrada no exterior. Fato que afeta também as empresas brasileiras, pois pouco se sabe sobre o impacto das variáveis que determinam a decisão do modo de entrada. Esta dissertação é um estudo de caso qualitativo descritivo no qual foi pesquisada a Companhia Providência S.A., uma empresa brasileira fabricante de falsotecido que, através de sua estratégia de internacionalização, exporta para diversos países do mundo. A Companhia Providência em 2011 realizou seu primeiro investimento externo direto tipo *greenfield* nos Estados Unidos. O estudo do processo de expansão internacional da Companhia Providência S.A., verificou os fatores determinantes na decisão de investimento externo direto nos Estados Unidos e analisou este fenômeno sob a ótica de várias das teorias de internacionalização presentes na literatura. Como método de investigação, realizou-se um estudo de caso tipo descritivo de uma empresa de origem brasileira, que decide realizar investimento externo direto nos Estados Unidos. A coleta de dados foi através de múltiplas fontes de evidência como: entrevistas, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica e observação direta. Em seguida, foi realizada a revisão teórica do tema e desenvolveu-se a análise dos dados e a construção do relatório final. A partir de três correntes teóricas de internacionalização: Escola de Upsala, Paradigma Eclético e Empreendedorismo Internacional foi identificada a convergência entre as teorias e o caso. Ainda foi identificado diversos fatores internos e externos à Companhia Providência que determinaram o investimento externo direto, sendo estes: (1) mercado de grandes proporções que inclusive acessa o bloco NAFTA; (2) oportunidade de mercado emergente em mercado maduro, no segmento de fraldas adulto nos Estados Unidos; (3) disponibilidade dos fatores de produção no país hospedeiro, por se tratar de um polo de fabricação de não-tecido; (4) baixa distância cultural entre os dirigentes da empresa no que se refere a cultura, idioma, gestão e método de produção; (5) mercado de falso tecido no Brasil e América Latina com super capacidade; (6) experiência internacional dos gestores para realizar a operação; (7) *know-how* na produção de não-tecido; (8) vantagem de recursos, pois obtinha máquina de alta tecnologia; (9) *know-how* na homologação da planta; (10) motivação estratégica de estar próximo ao cliente para desenvolvimento de inovação em produto. Finalmente, foram sugeridos fatores que podem ser analisados pela empresa em futuras expansões da Companhia Providência.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Investimento Externo Direto. Modos de entrada. Empresa Multinacional Brasileira.

## ABSTRACT

Due to the growing movement of foreign direct investment by Brazilian companies in the recent decades, it was decided to develop a study on this phenomenon. For Morschett, Schramm-Klein and Swoboda (2010), despite many decades of research in fact no one knows for sure what are the variables that determine the decision of the entering mode abroad. This fact also affects Brazilian companies, because little is known about the impact of the variables that determine the decision of entering mode. This dissertation is a descriptive qualitative case study in which the Company Providencia S.A. was studied. This company is a Brazilian producer of non-woven fabric which through its strategy of internationalization is exporting to several countries. The Company Providencia held in 2011 its first greenfield foreign direct investment in the United States. The study of the process of international expansion the Company Providencia S.A. verified the determining factors in the decision of foreign direct investment in the United States and analyzed this phenomenon from the perspective of various theories of internationalization in the literature. As method of investigation, it was performed a case study descriptive type of a company of Brazilian origin that decided to hold foreign direct investment in the United States. Data collection was done through multiple sources of evidence such as interviews, desk research, literature research and direct observation. Afterwards, the theoretical review of the theme was performed and was developed the data analysis and the construction of the final report. Based on three theoretical perspectives of internationalization, the Uppsala School, Eclectic Paradigm and International Entrepreneurship, it has been identified the convergence between theories and case. Many internal and external factors that determined the Company Providencia foreign direct investment were identified: (1) market of major proportions that even accesses the NAFTA bloc; (2) emerging market opportunity in mature market, in the adult diapers segment in the United States; (3) availability of factors of production in the host country, because it is a pole of manufacturing non-woven fabric; (4) low cultural distance between company directors with regard to culture, language, management and production method; (5) market for non-woven fabric in Brazil and Latin America with super capacity; (6) managers' international experience for performing the operation; (7) know-how in non-woven fabric production; (8) resource advantage, obtained from high-tech machine; (9) know-how in the ratifying of the plant; (10) strategic motivation of being close to the customer for developing product innovation. Finally, factors that can be analyzed by the company in future expansions of the Company Providencia were suggested.

**Keywords:** Internationalization. Direct foreign investment. Entry modes. Brazilian multinational company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fases de envolvimento .....	26
Figura 2: O mecanismo básico da internacionalização: aspectos de situações de mudança.....	27
Figura 3: The Business Network Internationalization Process Model (The 2009 Version).....	27
Figura 4: Classificação dos modos de entrada em função das características de propriedade e operações no país hospedeiro.....	38
Figura 5: Análise dos riscos de transferência em relação aos modos de investimento .....	39
Figura 6: Os elementos de uma estratégia de entrada no mercado internacional.....	41
Figura 7: Forma lógica do framework contingencial para decisão do modo de entrada no exterior.....	42
Figura 8: Factors in the Entry Mode Decision.....	43
Figura 9: Ranking de internacionalização das empresas brasileiras .....	56
Figura 10: Resumo do fluxo do estudo.....	62
Figura 11: Cadeia Petroquímica.....	76
Figura 12: Estrutura Física Atual.....	82
Figura 13: Estrutura Organizacional.....	83
Figura 14: Boco de controle .....	84
Figura 15: Principais fatos históricos ligados à internacionalização.....	91



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Resultado das empresas suecas pesquisadas pela Escola de Uppsala .....	25
Tabela 2: Índice de transnacionalidade das empresas brasileiras .....	57

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Quadro integrativo das principais correntes teóricas da internacionalização de empresas .....	23
Quadro 2: Teorias utilizadas na pesquisa.....	24
Quadro 3: Variáveis que influenciam o valor agregado de localização nas atividades multinacionais na década de 1970 e 1990.....	36
Quadro 4: Variáveis identificadas.....	55
Quadro 5: Perfil dos entrevistados .....	64
Quadro 6: Técnicas de coleta .....	66
Quadro 7: Entrevistados .....	67
Quadro 8: Relação das categorias de análise com os objetivos, autores e questões.....	69
Quadro 9: Documentos e bibliografia consultados da empresa .....	71
Quadro 10: Categorias e subcategorias de análise .....	73
Quadro 11: Síntese das convergências teóricas.....	97
Quadro 12: Fatores determinantes do IED nos Estados Unidos pela Companhia Providência .....	110

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Participação dos fluxos emitidos de investimento externo direto na América Latina e Caribe nos países em desenvolvimento e no mundo, 1995 a 2008 .....	58
Gráfico 2: Ranking dos países que mais receberam investimento direto dos brasileiros em milhões de US\$.....	59
Gráfico 3: Evolução da produção de transformadores de plásticos de de 2007 a 2012 .....	79
Gráfico 4: Distribuição das principais resinas por setor de utilização.....	80
Gráfico 5: Matérias-primas utilizadas pelas empresas do setor .....	80
Gráfico 6: Market Share e evolução da penetração de fraldas infantis no Brasil .....	86
Gráfico 7: Penetração de Fraldas no mundo .....	99
Gráfico 8: Mercado de fraldas .....	100
Gráfico 9: Volume em toneladas em das exportações e as vendas nos Estados Unidos.....	114
Gráfico 10: Evolução do faturamento desde 2006 a 2013 .....	115

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA.....	17
1.2 OBJETIVOS.....	19
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>22</b>
2.1 CORRENTES TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO .....	22
<b>2.1.1 Escola de Uppsala</b> .....	<b>24</b>
<b>2.1.2 Distância Psíquica</b> .....	<b>29</b>
<b>2.1.3 Empreendedorismo Internacional</b> .....	<b>32</b>
<b>2.1.4 Paradigma Eclético</b> .....	<b>34</b>
2.2 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS .....	38
<b>2.2.1 Fatores para decisão do modo de entrada</b> .....	<b>42</b>
<b>2.2.2 Fatores Externos</b> .....	<b>44</b>
<b>2.2.3 Fatores Internos</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2.4 Estratégias Globais</b> .....	<b>48</b>
<b>2.2.5 Tipos de Modos de Entrada</b> .....	<b>49</b>
2.2.5.1 Exportação Indireta .....	49
2.2.5.2 Exportação Direta .....	50
2.2.5.3 Licenciamento.....	51
2.2.5.4 Joint Ventures.....	51
2.2.5.5 Investimento Externo Direto .....	52
2.3 SÍNTESE TEÓRICA DO ESTUDO.....	53
<b>2.3.1 Escola de Uppsala</b> .....	<b>53</b>
<b>2.3.2 Paradigma Eclético</b> .....	<b>54</b>

2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.....	55
<b>3 MÉTODO .....</b>	<b>61</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	61
3.2 ETAPAS DO ESTUDO .....	62
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	63
3.4 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS.....	64
<b>3.4.1 Entrevista .....</b>	<b>66</b>
<b>3.4.2 Observação Direta .....</b>	<b>70</b>
<b>3.4.3 Pesquisa Documental e Bibliográfica .....</b>	<b>70</b>
3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	72
3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO .....	73
<b>4 ANÁLISE DO CASO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA.....</b>	<b>75</b>
4.1 SETOR PETROQUÍMICO .....	75
4.2 COMPANHIA PROVIDÊNCIA .....	81
4.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA .....	89
4.4 CONVERGÊNCIA DO PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA COM CORRENTES TEÓRICAS .....	92
<b>4.4.1 Escola de Uppsala .....</b>	<b>92</b>
<b>4.4.2 Paradigma Eclético .....</b>	<b>93</b>
<b>4.4.3 Empreendedorismo Internacional .....</b>	<b>96</b>
4.5 A DECISÃO DE INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO NOS ESTADOS UNIDOS.....	97
<b>4.5.1 Fatores Internos e Externos que Influenciaram a Decisão de Investimento Externo Direto.....</b>	<b>98</b>
4.5.1.1 Fatores Externos.....	98
4.5.1.1.1 <i>Exploração de Mercado Potencial .....</i>	<i>98</i>
4.5.1.1.2 <i>Bloco Comercial .....</i>	<i>100</i>
4.5.1.1.3 <i>Vantagens de Localização.....</i>	<i>101</i>

4.5.1.1.4 <i>Instabilidade Econômica</i> .....	103
4.5.1.1.5 <i>Distância Cultural</i> .....	103
4.5.1.2 Fatores Internos.....	105
4.5.1.2.1 <i>Vantagem de Propriedade</i> .....	105
4.5.1.2.2 <i>Diferenciação de Produto</i> .....	107
4.5.1.2.3 <i>Experiência no País e Internacional</i> .....	108
<b>4.5.2 Fatores Determinantes do IED nos EUA</b> .....	<b>110</b>
4.5.2.1 Sugestão de Novos Fatores para o Investimento Externo Direto .....	112
4.5.2.2 O Impacto do Relacionamento com os Clientes Norte-Americanos na Decisão de Investimento Externo Direto .....	112
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>117</b>
5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS .....	119
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>121</b>
<b>APÊNDICES</b>	
APÊNDICE A: DOCUMENTO.....	128
<b>ANEXOS</b>	
ANEXO A: PAÍSES DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA ATÉ 2013.....	134
ANEXO B: PERFIL DO ENTREVISTADO.....	136

## 1 INTRODUÇÃO

O estudo sobre internacionalização de empresas vem se tornando cada vez mais importante. O motivo para esse destaque está diretamente relacionado à evolução do comércio internacional e à globalização. Para Souza e Felini (2011), grande é o desafio vivido pelas organizações para fortalecerem-se e diferenciarem-se com vista a enfrentarem a complexidade das relações no processo de internacionalização.

As empresas brasileiras têm sua internacionalização tardia não somente em comparação com países desenvolvidos, mas também em comparação com a América Latina (ROCHA; SILVA; CARNEIRO, 2007, p. 4).

Para Rocha (2003) a não internacionalização das empresas brasileiras está relacionada de forma marcante ao isolamento geográfico, pois, apesar da longa fronteira com a maioria dos países da América Latina, essa fronteira tem barreiras naturais intransponíveis, como a floresta tropical ao norte, o Pantanal ao oeste e logo depois as Cordilheiras. Segundo a autora, isso levou o país a desenvolver seus laços comerciais com países localizados ao sul, tais como o Paraguai, Uruguai e a Argentina, que hoje integram o Mercosul.

De acordo com a Fundação Dom Cabral (2012), 63,3% das empresas brasileiras, que participaram da pesquisa, inicia seu primeiro investimento externo direto através de países da América Latina, tendo nesses países suas primeiras subsidiárias. Conforme Gitman (2002), subsidiárias são companhias controladas por uma companhia *holding*.

Diferentemente das empresas brasileiras que começaram seu investimento externo direto por países da América Latina, a Companhia Providência, objeto deste estudo começou seu primeiro investimento externo direto pelos Estados Unidos, marcando uma peculiaridade em seu processo, uma vez que sua primeira subsidiária foi na América do Norte.

O presente estudo pretende contribuir para a compreensão dos fatores determinantes que caracterizam a inserção de empresas brasileiras no mercado internacional, especificamente aquelas que desejam produzir no exterior, através de subsidiárias próprias, se inserindo através de investimento externo direto tipo *greenfield*.

Todavia, para a compreensão desse fenômeno de internacionalização, é relevante entender como o Brasil participa desse cenário. Em 2005 pela primeira vez a Revista *Fortune* incluiu empresas dos países emergentes em seu *ranking* das 500 maiores empresas do mundo. Nessa época, o Brasil contava com apenas três representantes, mas vem aumentando ano a ano sua participação, chegando a ter oito empresas em 2012. Nesse contexto, as multinacionais brasileiras ocuparam um espaço crescente na mídia nacional e internacional, corroborando com a pesquisa realizada pelo *Boston Consulting Group*, que em 2005 relacionava os 100 *new global challenges*, apontando que o Brasil tinha 12 empresas listadas e passou a 13 em 2013.

Para Bartlett e Ghoshal (2000), uma vez livre da força gravitacional do seu mercado interno, o próximo grande desafio para a multinacional emergente é escolher uma estratégia para a entrada no mercado global. Ainda segundo estes autores, destacam-se algumas vantagens para as empresas de países emergentes que estão atrasadas no processo de internacionalização, pois assim estas empresas começam com *benchmarking* dos concorrentes globais estabelecidos, ou ainda exploram nichos de mercado eventualmente negligenciados por grandes empresas (BARTLETT; GHOSHAL, 2000).

São vários os fatores que podem determinar essa decisão de produzir no exterior através de uma subsidiária, tais como o estreitamento das relações internacionais dos países, as empresas de países emergentes saem em busca de novos mercados consumidores, novas bases para seus negócios em países estrangeiros ou ainda a necessidade de seguir seus clientes.

Axinn e Matthyssens (2001) identificam a globalização dos mercados, o aumento da participação do comércio de serviços no cenário internacional, o comércio eletrônico e a crescente pressão do *stakeholders* como alguns dos fatores que determinam a decisão de produzir no exterior.

Em decorrência destes fatos, surge a necessidade de ajuste ou de criação de novas teorias que deem suporte à internacionalização das empresas (SOUZA; FELINI, 2011). Ainda para estes autores, as diversas teorias propostas nas últimas cinco décadas, com o objetivo de esclarecer o comportamento das empresas no cenário internacional, ainda são objeto de recorrentes críticas à impossibilidade de explicar o comportamento das empresas no que se refere à sua internacionalização.



Conforme Barretto e Rocha (2003), os estudos de decisões que levam as empresas a se internacionalizar seguem duas linhas. Sendo a primeira de perspectiva econômica, na qual o processo decisório é racional e objetivo, focado na ótima alocação de recursos, visando vantagem competitiva. Ainda para estes autores, a segunda perspectiva é baseada na ótica comportamental.

Dessa forma, o entendimento do processo de investimento externo direto para a criação de subsidiárias das empresas de países emergentes pode propiciar um incremento da participação das empresas brasileiras no mercado internacional, projetando-as como organizações estratégicas competentes para realizar processos de internacionalização com êxito.

### 1.1 DEFINIÇÃO DO TEMA

A empresa objeto do estudo, a Companhia Providencia, realizou investimento externo direto nos Estados Unidos em 2011, passando a produzir no exterior, tornando-se assim transnacional. Até aquele momento, a Companhia Providência importava e exportava. A Companhia Providência S.A., situa-se entre as empresas transnacionais brasileiras, ocupando a 23ª posição conforme Fundação Dom Cabral (2013).

Segundo Johanson e Vahlne (2009), muita coisa mudou nas últimas cinco décadas, desde que seu artigo de 1977 foi publicado. Em defesa de sua proposta inicial, os autores alegam que ocorreram muitas mudanças. De fato, os ambientes econômicos e regulamentares mudaram drasticamente e o comportamento da empresa também é diferente em alguns aspectos. Sendo que uma das principais mudanças apontadas por Johanson e Vahlne (2009) foi na forma como o ambiente de negócios passou a ser visto. Essa nova visão enxerga uma rede de relacionamento e não como um conjunto de consumidores.

Para Fleury e Fleury (2007), o cenário existente para empresas brasileiras que realizam investimento de produção no exterior é diverso das empresas que se internacionalizaram em épocas passadas. Ainda para esses autores, na busca de referencial teórico para compreender o processo de internacionalização das empresas brasileiras, constata-se que não existem teorias específicas e as teorias existentes foram desenvolvidas a partir de diferentes quadros de referência.

A escolha de uma empresa com relação à adoção do Investimento Externo Direto - IED é o resultado da análise de diversos fatores. Esta variedade de fatores somada à dificuldade em mensurar esses mesmos elementos, torna a decisão complexa (ROOT, 1998).

A partir dessas dificuldades, Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) apresentam um contraponto ao reconhecer as limitações da teoria de estágios e propõem um *framework* com o propósito de compreender melhor este processo. Segundo os autores entendem, vários aspectos do processo de internacionalização foram abordados, contudo há uma falta de um arcabouço teórico unificado que explique melhor este processo. Assim, Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) apresentam um *framework* com várias mudanças fundamentais em seus elementos, integrando múltiplas teorias de internacionalização e modo de entrada.

Segundo Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), a escolha do modo de entrada no mercado é um componente crítico da internacionalização estratégica e numerosos estudos empíricos têm se centrado no tema. No entanto, mesmo após décadas de pesquisa sobre o tema, os resultados obtidos a partir de pesquisas empíricas não fornecem nenhum consenso claro sobre o efeito de algumas variáveis.

Argumenta Gao (2004) que apesar de os estudos sobre decisão de modo de entrada terem seus antecedentes no início de 1960, ainda é possível identificar uma fraqueza fundamental nos estudos de modo de entrada no exterior. A análise de fatores que favorecem a inserção internacional destas organizações contribuirá na compreensão das razões que levam as empresas de países emergentes a estabelecerem subsidiárias de produção no exterior. E estes fatores influenciam a escolha do modo de entrada da empresa no exterior. Cabe ressaltar que existem inúmeras pesquisas sobre os modos de entrada, entretanto, ainda pouco se sabe sobre o processo de internacionalização de empresas de países emergentes, especialmente quando esse processo de internacionalização aconteceu tardiamente.

Os autores Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), Gao (2004) e Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010) afirmam que, apesar de muitas décadas de pesquisa, de fato não se sabe ao certo quais são as variáveis que interferem na decisão de modo de entrada. Complementam mencionando o fato de que pouco

se sabe sobre o impacto que estas variáveis que interferem na decisão de modo de entrada têm sobre as empresas de países emergentes.

Diante do exposto, esta dissertação buscou responder a seguinte questão de pesquisa: Quais foram os fatores determinantes para a decisão de produzir no exterior, através de investimento externo direto da Companhia Providência nos Estados Unidos?

## 1.2 OBJETIVOS

Os objetivos propostos nesta dissertação estão elencados da seguinte maneira:

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os fatores que determinaram a decisão de produzir no exterior, através do investimento externo direto, da Companhia Providência nos Estados Unidos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) descrever o processo de internacionalização da empresa Companhia Providência desde o início das operações de exportação até o investimento externo direto;
- b) identificar a convergência do processo de internacionalização da Companhia Providência nos Estados Unidos com as correntes teóricas estudadas;
- c) verificar como o relacionamento com clientes norte-americanos, anterior ao investimento externo direto, impactou na decisão de investimento externo direto nos Estados Unidos;
- d) sugerir os fatores para decisão de investimento externo direto que possam contribuir na formulação de novos processos de investimento externo direto da Companhia Providência.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Esse estudo está inserido no âmbito de pesquisa sobre estratégia de internacionalização de empresas brasileiras.

Segundo Souza e Felini (2011), constata-se uma escassez de pesquisas brasileiras sobre internacionalização de empresas. Os autores ressaltam que em consulta ao sítio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), realizada em janeiro de 2011, foram evidenciados apenas seis grupos de pesquisa que registraram o termo “internacionalização” como palavra-chave da linha de pesquisa, sendo apenas três da área de administração.

A internacionalização das empresas brasileiras está em um processo de crescimento no mercado internacional. Como contribuição à produção de conhecimento, o estudo justifica-se pelo interesse em se estudar os fatores determinantes na decisão de investimento externo direto das empresas brasileiras.

Souza e Fenili (2011) realizaram uma revisão da produção acadêmica brasileira e estrangeira sobre internacionalização, publicada no período de janeiro de 2005 a abril de 2011 e 64 artigos foram selecionados. Nesta revisão foi identificada a carência de trabalhos que promovessem uma discussão direta sobre a relação da internacionalização e a cultura, em especial no que concerne às iniciativas brasileiras.

Ainda para estes autores, presume-se a pertinência da inclusão de estudos de corte longitudinal na perspectiva comportamental, sendo que tal argumento vai ao encontro da possibilidade de verificação se um determinado processo de internacionalização ocorre de maneira incremental ou se ocorre de forma acelerada.

Os mercados internacionais têm sido um desafio para empresas brasileiras e, assim, compreender a inserção no cenário internacional tem sido um tema relevante no plano acadêmico e empresarial (FLEURY; FLEURY, 2007).

O presente estudo justifica-se ainda pela importância de documentar e analisar a experiência de internacionalização de uma empresa brasileira no mercado norte-americano, a fim de contribuir para a inserção de futuros

investimentos, através de subsidiárias produtivas no exterior. Assim, a realização deste trabalho contribuirá para o avanço no estudo dos temas relacionados ao investimento externo direto de empresas de países emergentes em países desenvolvidos, tema ainda pouco aprofundado no âmbito acadêmico. Uma vez que os autores apontam uma série de fatores que influenciam a internacionalização das empresas, logo a investigação no contexto do investimento externo direto da Companhia Providência pode trazer fatores novos que ainda não foram apontados.

Dessa forma, os conhecimentos desenvolvidos poderão servir de base a outros estudos realizados por outros pesquisadores e também para outras empresas interessadas em internacionalizar-se. Assim, a partir do desempenho apresentado pela empresa Companhia Providência, faz-se necessário um estudo para a compreensão e registro do processo de expansão ocorrido através de investimento externo direto em uma subsidiária de empresa brasileira nos Estados Unidos. Este registro contribuirá com o intuito de obter um modelo para futuras expansões. Na medida em que cada empresa deve avaliar os fatores que influenciam o seu negócio, com o domínio desses fatores a empresa poderá criar um modelo para sua expansão internacional.

Somado a isso está o fato de que esse tema é parte do processo estratégico da empresa, que definiu um objetivo de expandir sua atuação no que concerne à ampliação de empresas no exterior. Essa pesquisa ainda irá contribuir com outras empresas que desejam realizar investimento externo direto em outros países, contribuirá com empresas semelhantes, poderá colaborar com pesquisadores que estudam as estratégias de investimento externo direto e, também, auxiliará na compreensão da internacionalização das empresas brasileiras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem por objetivo apresentar uma revisão de literatura pertinente. Inicialmente, apresentando as correntes teóricas da internacionalização discute-se a escolha de mercados externos sob a ótica do processo de internacionalização da firma. A seguir aprofunda-se na questão dos modos de entrada, enfatizando o processo de investimento externo direto. Finalmente, é apresentada a internacionalização das empresas brasileiras.

### 2.1 CORRENTES TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

As teorias de internacionalização foram construídas por vários autores a partir de diferentes perspectivas. Mesmo assim, é possível caracterizá-las dentro de duas principais abordagens: a primeira a partir de um viés comportamental e de aprendizagem, e a segunda, sob um prisma econômico (ANDERSSON, 2000). Conforme Rocha (2003), dentre as principais teorias organizacionais estão a Escola de Uppsala, cuja ideia básica é a distância psíquica, internacionalização incremental e networks. As teorias econômicas ou racionais, por sua vez, baseiam a tomada de decisão em um planejamento racional (GAO, 2004; WHITELOCK, 2002) e abarcam várias teorias, tais como o Ciclo de Vida do Produto, Custos de Transação e Paradigma Eclético.

Para Barretto e Rocha (2003 p. 30), as operações internacionais podem ser definidas como “um processo de crescente envolvimento com operações internacionais”. Podendo este ser de dois tipos: para dentro (*inward*) e para fora (*outward*). O tipo para dentro ocorre através de importação, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos de franquia. O tipo para fora, por meio de exportações, concessão de licenças ou franquias e investimento externo direto no exterior.

De acordo com Machado (2010), nas últimas décadas, vários pesquisadores procuraram compreender as características e regularidades do fenômeno da internacionalização de empresa, utilizando lentes afiliadas a diversas correntes teóricas. Ainda para este autor, existem três abordagens teóricas da internacionalização: econômica, comportamental e contemporânea.

O Quadro 1 relaciona as 3 abordagens teóricas da internacionalização: a abordagem de decisão econômica, a comportamental e a contemporânea. Para cada abordagem foram apresentadas as principais teorias da internacionalização de empresas e os principais precursores relacionados à corrente teórica. A apresentação deste quadro tem por objetivo demonstrar as principais correntes da internacionalização a fim de permitir a escolha das lentes teóricas que permitem a compreensão do processo de internacionalização da Companhia Providência objeto de estudo desta dissertação.

Quadro 1: Quadro integrativo das principais correntes teóricas da internacionalização de empresas

Abordagem teórica da internacionalização	Principais teorias	Porte da empresa	Principais precursores e filiados à corrente teórica
<b>Internacionalização como decisão econômica.</b>	Teorias clássicas (Vantagens absolutas, comparativas e dotação dos fatores de produção).	Grande.	Smith (1776); Ricardo (1817); Heckscher e Ohlin (1933).
	Teoria do investimento externo direto.	Grande.	Hymer (1960 e 1976); Calvet (1981).
	Teoria da internalização ou dos custos de transação.	Grande.	Coase (1937); Williamson (1975).
	Paradigma eclético. Teoria do ciclo de vida do produto.	Grande. Grande.	Dunning (1977 e 1988). Vernon (1966); Wells (1968).
<b>Internacionalização como processo comportamental.</b>	Teoria do envolvimento incremental ou gradualismo (Modelo-U e Modelo-I).	Pequena e média.	Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980); Johanson e Wiedersheim-Paul (1975); Johanson e Vahlne (1977 e 1990); Reid (1981).
<b>Abordagens contemporâneas.</b>	Teoria das <i>networks</i> .	Pequena e média.	Cunningham (1985); Johanson e Mattsson (1988); Johanson e Vahlne (1990).
	Teoria do empreendedorismo internacional.	Grande, pequena e média.	Andersson (2000); McDougall (1989); Oviatt e McDougall (1994); Schumpeter (1961).
	<i>Born global</i> .	Pequena e média.	Ganitsky (1989); Knight e Cavusgil (1996); Knight (1997); Oviatt e McDougall (1994); Rennie (1993).

Fonte: Machado (2010, p. 29)

Os estudos das escolas de internacionalização tiveram início na década de 1960, sendo que as primeiras teorias foram as de modelos econômicos. Os estudos a seguir foram focados em grandes empresas, estando em destaque a teoria de Poder de Mercado (HYMER, 1960), seguida pelo o Ciclo de Vida dos Produtos (VERNON, 1966), e o Paradigma Eclético (DUNNING, 1977). Em 1970, surgiram as abordagens, comportamentais, tendo como destaque a Escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977), o estudo do Empreendedorismo Internacional (OVIATT; McDOUGALL, 1994). Entretanto, essas teorias

consideravam também em seus estudos empresas pequenas e médias desde o início de seu processo de internacionalização.

Segundo Andersson (2000), embora as teorias deem um útil conhecimento do processo de internacionalização da firma, estas não proporcionam todas as respostas para o entendimento deste fenômeno complexo. Em busca de compreender o processo de internacionalização da companhia Providência é necessário verificar a teoria ou as teorias que melhor caracterizam sua história. Assim, o quadro a seguir faz uma síntese das principais abordagens teóricas existentes que são abordadas nesta dissertação.

A partir do Quadro 2, definiu-se com base na importância e na aplicabilidade ao caso da Companhia Providência uma teoria de cada abordagem.

Quadro 2: Teorias utilizadas na pesquisa

<b>Abordagem teórica</b>	<b>Principais teorias</b>	<b>Justificativa</b>
Internacionalização como decisão econômica	Paradigma eclético	O paradigma eclético, além da contribuição dada aos estudos sobre internacionalização, apresenta alinhamento com o Investimento Externo Direto produto que é objeto deste estudo.
Internacionalização como processo comportamental	Escola de Uppsala	Para Dunning e Hemais (2003) devido a contribuição da Escola de Uppsala as escolas de negócios internacionais passaram a analisar as empresas pela perspectiva da teoria do comportamento organizacional.
Abordagens contemporâneas	Teoria do empreendedorismo	A escolha desta abordagem deve-se ao fato que a mesma permite que se compreenda o papel dos principais gestores da organização.

Fonte: Elaborado pela autora

### **2.1.1 Escola de Uppsala**

Os principais estudos dessa linha foram desenvolvidos pela Escola de Uppsala, ou Escola Nórdica, para a qual a internacionalização da firma é um processo baseado em aprendizagem, no qual a falta de conhecimento é o maior obstáculo para esse processo. Para Johanson e Vahlne (1977) o conhecimento



adquirido por meio da experiência é considerado como o mais importante no processo de internacionalização, na medida em que um maior conhecimento sobre um determinado mercado faz com que as incertezas sobre as operações diminuam, estimulando o maior investimento, seja através de recursos financeiros ou estratégicos. Desta forma, a internacionalização da empresa advém do seu crescimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Assim, podem-se destacar três características dessa abordagem:

- a) as empresas internacionalizam-se a partir do seu crescimento no mercado local ou doméstico;
- b) o processo desenvolve-se de forma incremental, com aumento gradual do envolvimento com os mercados internacionais, com base no ganho de experiência da empresa, indicando que o início das atividades ocorre através de exportações e evolui até chegar a investimentos diretos no mercado-alvo;
- c) os mercados selecionados inicialmente eram mais próximos ao mercado doméstico, apresentando menor distanciamento psíquico.

O estudo realizado por Johanson e Vahlne (1977) em quatro empresas suecas resultou nos dados apresentados a seguir:

Tabela 1: Resultado das empresas suecas pesquisadas pela Escola de Uppsala

FIRMA/PADRÃO	SUBSIDIÁRIA DE VENDA			SUBSIDIÁRIA PRODUÇÃO	
	n $\Rightarrow$ s	a $\Rightarrow$ s	n $\Rightarrow$ p	a $\Rightarrow$ p	s $\Rightarrow$ p
<b>Sandvik</b>	2	18	0	2	13
<b>Atlas Copco</b>	3	14	0	3	9
<b>Facit</b>	0	14	0	2	3
<b>Volvo</b>	2	10	0	2	3
<b>Total</b>	7	56	0	9	28

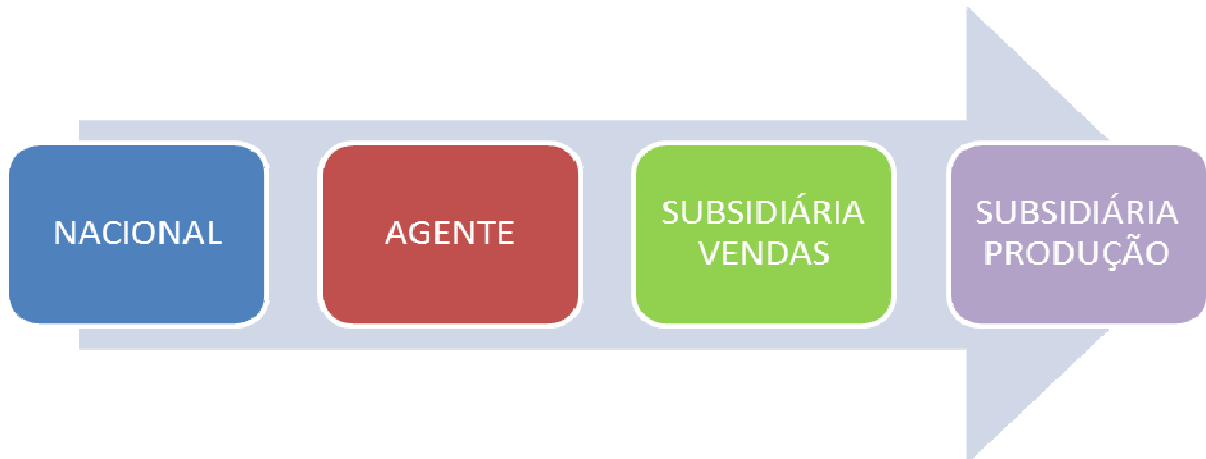
Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Conforme demonstrado na Figura 1, as empresas atuaram a partir de quatro fases de um contínuo, passando de menor envolvimento para um maior envolvimento:

- a) *fase 1*: sem atividades de exportação (n);
- b) *fase 2*: para venda através de representantes (agentes) (a);

- c) *fase 3*: posteriormente o estabelecimento de uma subsidiária de vendas (s);
- d) *fase 4*: finalmente em alguns casos uma subsidiária de produção (p).

Figura 1: Fases de envolvimento



Fonte: Elaborada pela autora com base em Johanson e Vahlne (1977)

Para Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização das empresas é o resultado de um processo no qual as empresas iniciam pela exportação, passam pelos modos de entrada contratuais e podem evoluir para os modos de investimento. Ao longo deste processo, a empresa não apenas conquista um envolvimento maior com o mercado escolhido, mas também adquire conhecimento para ir buscar de novos mercados. Ainda para estes autores, os aspectos de estado e de mudança são os mecanismos básicos de internacionalização, que atuam de maneira interativa. Assim o estado atual tem impacto sobre a mudança e vice-versa. Ainda para estes autores, em relação aos aspectos de estado, destaca-se o comprometimento de recursos com o mercado e o conhecimento de mercado, uma vez que os aspectos de estado afetam ambos os aspectos de mudança. Já os de mudança, referem-se às decisões relacionadas ao comprometimento de recursos e o desempenho das atividades de negócios atuais, conforme apresentado na Figura 2:

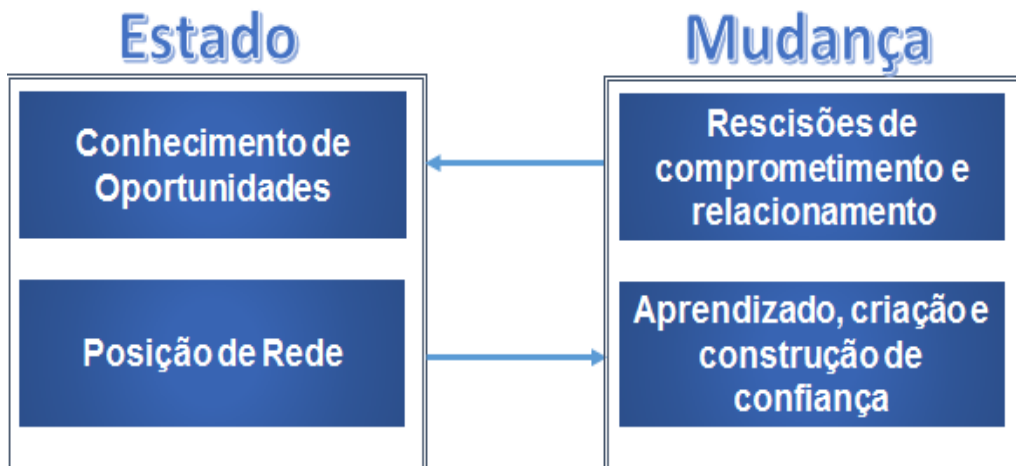
Figura 2: O mecanismo básico da internacionalização: aspectos de situações de mudança



Fonte: Johanson e Vahlne (1977)

Em 2009 os autores revisam seu modelo e realizam algumas alterações, passando utilizar o modelo da Figura 3.

Figura 3: The Business Network Internationalization Process Model (The 2009 Version)



Fonte: Johanson e Vahlne (2009, p. 1424)

A partir do modelo inicial, os autores realizaram diversos ajustes. Primeiramente adicionaram “conhecimento de oportunidades” ao invés do conceito de “conhecimento de mercado”, com o objetivo de indicar que as oportunidades, como sendo um sub conjunto do conhecimento. Os autores indicam que consideram as oportunidades como o elemento mais importante

deste consistente conhecimento que impulsiona o processo. A variável de estado “posição de rede”, identificada no modelo original como “compromisso de mercado”, assume que o processo de internacionalização é perseguido dentro de uma rede. Os relacionamentos são caracterizados por níveis de conhecimento, confiança e comprometimento que diferem na forma como estes promovem a internacionalização.

Quanto às variáveis de mudança esta também sofreu alteração no quadro passando de “atividades atuais” para “Aprendizado, criação e construção de confiança” a fim de tornar o tópico mais explícito. O conceito de “atividades atuais”, no original teve como intenção indicar quais as “atividades regulares” desempenham um papel importante que resultam em aumento do conhecimento, confiança e compromisso. Entretanto, nesta alteração do modelo, o conceito de aprendizagem está ligado ao mais alto nível de aprendizagem experiencial dando foco às relações afetivas envolvidas especialmente na construção da confiança. Destaca-se a oportunidade de criação de conhecimento que é uma dimensão da produção de conhecimento uma vez que as oportunidades de desenvolvimento são uma dimensão crítica de qualquer relacionamento.

Finalmente a última variável de mudança, “decisões de comprometimento” foi adaptada do modelo original para “decisões de comprometimento e relacionamento”. Assim, esta variável está relacionada à decisão de aumentar ou diminuir o nível de compromisso com uma ou várias relações em sua rede. Desta forma, a decisão será visível por meio de mudanças nos modos de entrada, o tamanho dos investimentos, o que resulta em alteração no nível de dependência.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), o modelo representa processos cumulativos dinâmicos de aprendizagem, bem como a construção de compromisso e confiança. Assim um aumento do nível de conhecimento pode resultar em um impacto positivo ou um impacto negativo sobre a construção de confiança e compromisso.

Por outro lado, Dal-Soto e Bulé (2012) analisam a Escola de Uppsala, com as suas características de envolvimento gradual e acúmulo de conhecimento, no qual as decisões são baseadas no comprometimento com o mercado internacional. Os autores sugerem essa escola como embasamento

parcial ou integral nos processos de internacionalização das empresas brasileiras, em especial as pequenas e médias.

Os próprios pesquisadores suecos, Johanson e Vahlne (1977), reconheceram que o modelo da Escola de Uppsala possui maior poder explanatório nos estágios iniciais do processo de internacionalização e que melhor aplica-se em firmas inexperientes nesse processo, o que é conveniente para aplicação no contexto das empresas brasileiras. Sabe-se que apensar das inúmeras pesquisas existentes, nenhuma teoria foi capaz de explicar plenamente os movimentos e aspectos da internacionalização para todas as empresas, pois isso se trata de um fenômeno.

Para Hemais e Hilal (2004), deve-se creditar à Escola de Uppsala a passagem da análise dos Negócios internacionais somente como um fenômeno econômico para serem analisados pela perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional.

Logo, o processo não é visto como etapas planejadas e deliberadas e sim como uma sequência de etapas incrementais, resultantes de aprendizagem gradual que resulta do comprometimento com os mercados estrangeiros.

### **2.1.2 Distância Psíquica**

Para Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), em suas pesquisas sobre as empresas suecas, foi identificada uma característica padrão na internacionalização segundo a qual as empresas frequentemente começavam sua internacionalização por mercados estrangeiros que estavam perto do mercado doméstico em termos de distância psíquica (definida como fatores que tornam difícil compreender ambientes estrangeiros). Conforme estes autores as empresas teriam então que entrar gradualmente em outros mercados que estavam mais longe em termos de distância psíquica.

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) desenvolveram um conceito que levou em conta alguns fatores que influenciam, aumentando ou diminuindo a distância psíquica, tais como as diferenças de língua, cultura, sistema político, educação, o nível de desenvolvimento industrial, entre outros. Segundo estes autores, a escola de Uppsala enfatiza que, as empresas começam seu processo de internacionalização por países onde a distância física é menor; desta forma, a

distância psíquica provoca aumento ou redução das barreiras que são enfrentadas por uma empresa quando esta se depara com expansão de suas operações no exterior.

Para Barretto e Rocha (2003), o modelo de internacionalização de Uppsala propõe que as empresas iniciem a sua atuação no mercado internacional pela escolha de mercados que estejam cultural ou psicologicamente mais próximos, à medida que aumentassem o processo de internacionalização, ingressariam em mercados percebidos como mais distantes do ponto de vista cultural. Distância cultural é uma das dimensões mais complexas, tal como a análise de uma cultura é subjectiva e principalmente intangível (SCHEIN, 1984). Carlson (1975) já avaliava a questão da distância cultural, pois entendia que não conhecer as condições de negócios locais, mercado, leis, condições cambiais e barreiras não tarifárias podia colaborar para aumentar a incerteza do investimento em um novo país pela matriz do país e origem.

Em contrapartida, O'Grady e Lane (1996), entendem que Distância psíquica é definida neste trabalho como o grau de incerteza sobre um mercado externo resultante de diferenças culturais e outras dificuldades de negócios de uma empresa. Estas dificuldades representam barreiras para aprender sobre como o mercado é operando lá.

Embora, o conceito da distância psíquica, em diversos estudos empíricos tenha obtido suporte, em muitos outros não foram encontrados evidências empíricas da relação entre distância psíquica e a escolha dos mercados, ou ainda da distância psíquica e o desempenho da empresa em sua atuação internacional (BARRETTO; ROCHA, 2003).

O'Grady e Lane (1996), concluíram que a nacionalidade do executivo não era uma questão chave, mas se tinha tido experiência direta no mercado, era crítico. A empresa tinha melhor resultado em um mercado estrangeiro quando os seus executivos tinham experiência efetiva naquele mercado.

Ainda para estes autores, uma desvantagem da Escola de Uppasala é que ela não considera como a percepção distância psíquica pode afetar o processo de seleção de mercados, em nível de decisor individual. Para esses pesquisadores, o estudo da percepção das similaridades e ou das diferenças é

impresidível para a compreensão dos fatores que influenciam o processo decisório dos executivos.

Nesta linha de raciocínio, a percepção do indivíduo pode ser afetada por diversos fatores, como experiência dos executivos no mercado que se deseja penetrar, idiomas em comum, tempo de permanência no exterior, entre outros; esses fatores vão influenciar o construto de distância psíquica no mercado da tomada de decisão.

Segundo Fletcher e Bohn (1998), a distância psíquica é uma questão de percepção - é uma distância nas mentes dos indivíduos, e a distância percebida depende da forma como o indivíduo vê o mundo. Essas percepções dos gestores tendem a ser influenciadas por sua formação demográfica, a sua exposição internacional anterior, seu conhecimento a respeito de diferenças culturais práticas de negócios no exterior e sua abordagem para a gestão. Tais percepções irão influenciar as decisões pelos gestores individuais quanto à possibilidade de realizar negócios no exterior e em caso afirmativo, a forma como isso acontecerá.

Ainda para Rocha (2003), as questões de isolamento geográfico, na visão da brasileira, condicionam o interesse do brasileiro pelo exterior. Entretanto, existe um engajamento de empresas pequenas e médias do sul do país com o comércio internacional, enquanto empresas maiores estabelecem subsidiárias no exterior. Além das questões geográficas explanadas, pode-se ainda acrescentar barreiras de idioma, na medida em que a língua portuguesa encontra-se em declínio e poucos executivos falam a língua inglesa fluentemente. Outra barreira percebida para o executivo brasileiro é que este suporta seu processo de internacionalização condicionado à disponibilidade de pessoas de confiança para envio ao exterior para trabalhar na subsidiária.

A percepção da distância cultural entre o Brasil e o mercado norte-americano por executivos brasileiros é considerada como diferente. Logo, essa percepção afeta negativamente o processo de internacionalização, pois a mesma interfere na visão que os executivos possuem (ROCHA, 2003). Devido à relevância estratégica do mercado americano dentro do contexto internacional, em especial pelo poder econômico e importância desse relacionamento que pode gerar oportunidades de intercâmbio comercial.

Hemais e Hilal (2004) revisa Carlson (1975) ao analisar que o conhecimento de mercado é relevante porque as decisões de comprometimento baseiam-se em diversos tipos de conhecimento. Por exemplo, o conhecimento de oportunidades ou de problemas resulta o início das decisões. Na sequência, a avaliação destas alternativas é baseada em algum tipo de conhecimento sobre partes importantes do ambiente do mercado e sobre a performance de diversas atividades.

Ainda para Hemais e Hilal (2004), o conhecimento pode ser classificado em:

- a) conhecimento objetivo (que pode ser ensinado);
- b) conhecimento experiencial (que pode ser aprendido através da experiência pessoal;
- c) conhecimento geral, referente a métodos de marketing e características comuns de alguns tipos de consumidores, independentemente da localização geográfica mas dependente do processo produtivo;
- d) específico dos mercados nacionais como o clima de negócios, os padrões culturais, a estrutura do sistema de mercado e as características individuais da firma e de seu pessoal.

### **2.1.3 Empreendedorismo Internacional**

Segundo Guimarães (2004), os estudos de empreendedorismo destacam-se pela diversidade de visões sobre o empreendedorismo e a figura do empreendedor. Ainda para este autor, para alguns, o empreendedor é um indivíduo dotado de características psicológicas particulares, para outros, ele é visto como um grande administrador dotado da capacidade intuitiva para empreender, organizar e criar algo novo. Atualmente, o empreendedorismo é visto como um fenômeno heterogêneo, complexo e multidimensional. Através da análise da literatura, verificou-se vários paradigmas epistemológicos, podendo-se citar de forma predominante, os pensamentos racionalistas, funcionalistas e positivistas, principalmente no início dos trabalhos, e uma forte presença de trabalhos seguindo a corrente dialética, cibernética e da complexidade (GUIMARÃES, 2004).



Para McDougall e Oviatt (2000), empreendedorismo internacional é a combinação de um comportamento inovador e proativo, combinado a uma avaliação dos riscos que visam a criar valor para as organizações e ultrapassar as fronteiras nacionais. Logo, o estudo do empreendedorismo internacional inclui a pesquisa sobre esse tipo de comportamento em vários países. A necessidade de inovação e a aversão ao risco são necessárias para que estas empresas possam fomentar suas operações no exterior, o que torna o empreendedorismo internacional um singular campo de pesquisa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Conforme Barretto e Rocha (2003), há muito se discute na literatura o papel de liderança dos executivos de topo na condução de uma empresa rumo a operações internacionais. Em 8 dos 10 casos estudados, a atuação do principal executivo como líder foi fator decisivo no processo de internacionalização. Estes principais executivos foram descritos por seus subordinados com os seguintes termos: carismáticos, talentosos, corajosos, audacioso, visionário, entre outros. Ainda estes executivos dedicam também bastante tempo e atenção ao cultivo de relacionamentos pessoais que podem gerar novos negócios para a empresa ou criar boa vontade. A expansão internacional das empresas brasileiras parece fazer mais sentido, para seus dirigentes, quando baseada em networks de relacionamento.

McDougall e Oviatt (2000), ao estudarem o empreendedorismo internacional, inclui a pesquisa sobre o comportamento empreendedor estabelecido, sendo que a idade das organizações não são relevantes. O comportamento empresarial internacional pode ocorrer no indivíduo, grupo ou níveis organizacionais.

Corroboram esta afirmação Zahra e George (2002), que relacionam a importância das características do *Top Management Team (TMT)*, como experiência de trabalho no exterior, educação no estrangeiro, experiência, visão global. Ainda ressaltam os recursos da firma como um fator que influencia o empreendedorismo internacional. Estes recursos seriam: recursos únicos da firma e recursos intangíveis como reputação e redes.

Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) propõem que o empreendedorismo internacional é um processo incorporado à cultura organizacional da empresa e que busca a exploração de oportunidades de mercado internacional para geração de valor. Logo existem cinco aspectos associados a estas afirmação:

- a) é um fenômeno organizacional que se estende por todos os níveis hierárquicos e geográficos da mesma, o que implica que não é específico para a alta administração. Apesar de as capacidades do representante top ser a principal fonte empreendedora;
- b) é um processo que implica em um desenvolvimento dinâmico e evolutivo, cujo produto final pode levar um tempo considerável para se materializar;
- c) evolui em torno da descoberta e exploração de oportunidades no mercado internacional. O tema da exploração de oportunidades encontra-se no coração da pesquisa sobre empreendedorismo;
- d) as atividades empresariais internacionais visam à criação de valor para empresa rendendo desempenho superior para as partes interessadas da empresa.

Nessa linha, Dimitratos e Plakoyiannaki (2003), constroem uma estrutura conceitual para o exame do empreendedorismo internacional, por meio da investigação do contexto da cultura organizacional. Investigaram-se, desta forma, o contexto global da organização onde ela está inserida, e a forma como as diversas atividades empresariais ligam-se a cultura organizacional. Assim, para conceituar a cultura empresarial internacional, foram definidas seis diferentes dimensões da cultura organizacional empreendedora, tais como:

- a) orientação no mercado internacional;
- b) orientação internacional de aprendizagem;
- c) propensão à inovação internacional;
- d) atitude de risco internacional;
- e) orientação networking internacional;
- f) motivação internacional.

#### **2.1.4 Paradigma Eclético**

O paradigma eclético propõe-se a explicar “a extensão, forma e padrão de produção internacional”, e baseia-se na “a aposição das vantagens específicas de propriedade das empresas contemplando produção estrangeira e

a propensão para internalizar os mercados transfronteiriços para estes, e as atrações de um mercado externo para a produção” (DUNNING, 1988).

O Paradigma Eclético (DUNNING, 1980; 1988), objetiva explicar que, para as empresas multinacionais estarem aptas a competir com outras em seus países de origem, devem ser capazes de compensar os custos de investimento direto no exterior pela conjugação de três tipos de vantagens comparativas. Conforme Dunning (1980), são elas:

- a) *vantagens específicas da propriedade (“O” ownership)*: derivadas da posse de ativos intangíveis (tecnologia, informação, processos proprietários) e tangíveis (fatores naturais, mão-de-obra, capital). A empresa aproveita suas competências essenciais como diferencial para competir, sendo desenvolvidas na matriz e transferidas para as subsidiárias;
- b) *vantagens de localização (“L” location)*: relacionadas a questões de estrutura de mercado, incentivos e políticas governamentais, legislação e cultura, que, por sua vez, podem estar relacionadas a preço de mão-de-obra, matéria-prima, custos de distribuição mais baixos, quando comparados à exportação. Também podem influenciar a comunicação e adaptação do produto ao mercado alvo;
- c) *vantagens da internalização (“I” internalization)*: relacionadas à capacidade da empresa em produzir e vender através da sua rede de subsidiárias. Seguindo o raciocínio da teoria de custos de transação, as vantagens da internalização vêm da diminuição dos custos de transação e de um maior controle e comprometimento.

Para Dunning (1998), traça pela primeira vez o cenário econômico mundial em mudança para os negócios internacionais ao longo das décadas de 70 e 90 examinando as implicações para a localização de IEDD e atividade da empresa multinacional.

Quadro 3: Variáveis que influenciam o valor agregado de localização nas atividades multinacionais na década de 1970 e 1990

Tipo de FDI	Em 1970	Em 1990	
<b>A. Busca de recursos</b>	1. Disponibilidade, preço e qualidade dos recursos naturais	1. Como em 1970, mas oportunidades locais para atualizar a qualidade dos recursos da transformação e transporte de sua produção é o mais importante incentivo local	
	2. Infraestrutura que permita que os recursos sejam explorados e os produtos resultantes possam ser exportados		
	3. Restrições governamentais no FDI e /ou redução de emissão capital e dividendos		
	4. Incentivo de investimento ex: isenção (temporária) de taxas		
<b>B. Busca de Mercado</b>	1. Principalmente doméstico e ocasionalmente (Ex:na Europa) mercados regionais adjacentes	1- Na maior parte das vezes mercados domésticos, grandes e crescentes e mercados regionais adjacentes	
	2. Custo real de salário; custo de materiais	2- disponibilidade e valor de mão de obra qualifica e profissional	
	3. Custos de Transporte; barreiras comerciais tarifaria e não tarifarias	3- Presença e competitividade de empresas relacionadas Ex: principais fornecedores industriais	
	4. Como acima, mas também ( onde relevante) acesso privilegiado a licenças de importação	4. Qualidade na infra estrutura nacional e local e competência institucional	
		5- Distorções de mercado relacionadas menos relacionadas espacialmente ( com espaço) mas aumento do papel das economias de aglomeração espacial e instalações de serviços de apoio locais	
		6. Políticas macro economicas e macro organizacionais buscadas pelos governos anfitriões	
		7. Maior necessidade de presença perto de usuários nos setores de conhecimento intensivo	
		8- Importancia crescente nas atividades promocionais pelas agências de desenvolvimento local ou regional	
<b>C. Busca de eficiencia</b>	1- Principalmente relacionada aos custos de produção ( mão-de-obra , materiais, maquinários, etc)	1. Como em 1970, mas como mais enfase em B2,3,4 5 e 7 acima, especialmente para conhecimento intensivo e atividades MNE integradas Ex: R&D e algumas funções de escritório	
	2. Liberdade para se envolver no comércio de produtos intermediários e finais		
	3. Presença de economias aglomerativas. Ex zonas de processamento de exportação		
	4. Incentivos para investimentos redução de taxas, aceleração de depreciação, concessões, terras subsidiadas		
<b>D. Busca de ativos estratégicos</b>	1. Disponibilidade de conhecimento relacionados necessários para proteger ou acentuar O (propriedade) vantagens específicas nas empresas investidoras - no preço certo	1. Como em 1970, mas crescente dispersão geográfica dos ativos (das vantagens) de conhecimento base e necessidade das empresas para aproveitar esses ativos (vantagens) a partir de locais no exterior faz com que este seja um motivo mais importante para o FDI	
	2. Variáveis institucionais e outras que influenciam a facilidade ou dificuldade com que esses ativos podem ser adquiridos por empresas estrangeiras		2. O preço ea disponibilidade de ativos( vantagens) sinérgicos para investidores estrangeiros
			3. Oportunidades oferecidas ( muitas vezes por unidades particulares espaciais subnacionais) aprendizagem interativa para a troca de conhecimento tácito local, ideias e aprendizado interativo
			4. Acesso a diferentes culturas, instituições e sistemas e diferentes demandas e preferencias de consumo

Fonte: Traduzido pela autora de Dunning (1998)

A partir deste quadro é possível verificar que de fato o cenário de internacionalização existente para as empresas sofreu mudanças e estas mudanças geram limitações nas teorias atuais.

Dunning (1988) propõe quatro tipos de motivos para a realização de investimento no estrangeiro. São estes:

- a) *acesso a recursos*: que visa acessar recursos naturais, matérias primas ou outro fator produtivo em condições mais vantajosas;
- b) *acesso a mercado*: que visa entrar num novo mercado;
- c) *acesso a eficiência*: que visa melhorar a eficiência da empresa, tornando-a mais produtiva;
- d) *acesso a recursos estratégicos*: visa desenvolver as competências, recursos e capabilities da empresa, contribuindo para aumentar sua vantagem competitiva.

Para Pinto et al. (2010), o conceito de vantagens de internalização consiste nos benefícios para a empresa de explorar as suas vantagens de posse internamente, em vez de através de transacções via mercado. Ainda para estes autores, a questão é aparentemente simples, porque as empresas escolhem não comercializar as suas vantagens específicas em vez de as explorar elas internamente? Assim a internalização será fundamental no desenvolvimento do paradigma eclético, devido ao fato que somente com este tipo de vantagens é que será claramente possível explicar de fato própria existência de empresas multinacionais. Uma vez que, poderia ser preferível, por exemplo, licenciar a explorar internamente ao invés de estabelecer uma filial no exterior.

Dunning (2002) atesta que, a respeito de ter apresentado o Paradigma Eclético com relação à firma individual, seu principal foco é esclarecer a produção internacional de todas as firmas de um determinado país ou de um grupo de países. Neste sentido, Dunning (2002) considera “[...] inapropriado comparar os méritos e deméritos do paradigma eclético com aqueles da internacionalização e de outras teorias da firma” (DUNNING, 2002, p. 40).

Para Agarwal e Ramaswami (1992), estudos como Dunning foram contribuições substanciais para compreensão do comportamento do modo de entrada de empresas.

Os trabalhos de Dunning são marcantes na sistematização de diferentes decisões que as empresas assumem na sua internalização. O seu contributo estende-se às formas ou modelos de internacionalização, aos modos como as empresas se organizam internamente para transacionar através dos mercados,

e à própria seleção dos destinos. Se o trabalho de Dunning é notável pela sua profundidade e extensão, reflexo de uma vida de cinquenta anos dedicada à Academia, o seu impacto atravessa disciplinas (PINTO et al., 2010).

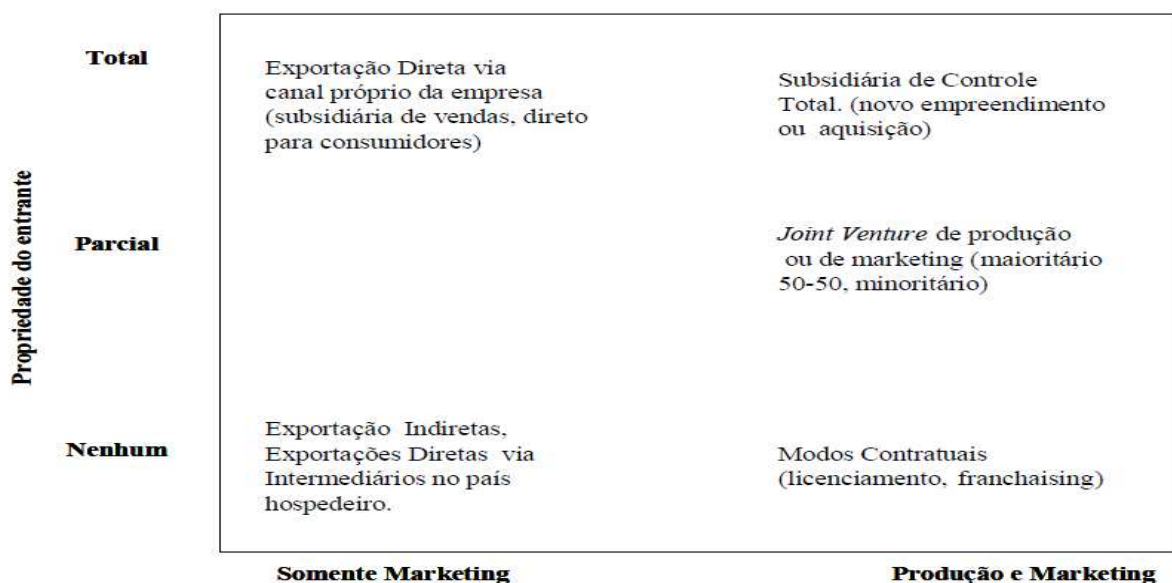
## 2.2 MODOS DE ENTRADA EM MERCADOS EXTERNOS

As empresas analisam diversos fatores que influenciam na escolha do modo de entrada em mercados internacionais e optam pelo mais adequado. Conforme Agarwal e Ramaswami (1992), a seleção do modo de entrada é muito importante, se não crítica decisão estratégica.

Segundo Sharma e Erramilli (2004) salientam que os modos de entrada implicam em duas decisões estratégicas: localização das atividades de produção e Marketing (dentro ou fora do país hospedeiro) e em sua propriedade (a propriedade plena, parcial ou nenhuma). Tal escolha permite à empresa implementar sua estratégia de mercado no país hospedeiro, quer efetuando apenas as operações comerciais (através de modos de exportação), ou ambas as operações de produção e marketing, por si so ou em parceria com outros (modos contratuais, *Joint Ventures*, subsidiárias).

A Figura 4 apresenta o nível de propriedade em relação aos modos de entrada.

Figura 4: Classificação dos modos de entrada em função das características de propriedade e operações no país hospedeiro



Fonte: Sharma e Erramilli (2004, p. 3)

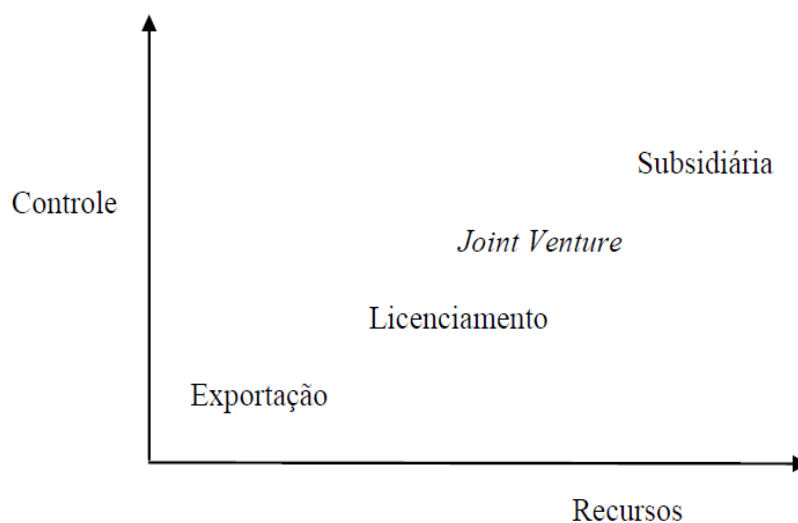
Para Osland, Taylor e Zou (2001), os quatro modos de entrada podem ser diferenciados de acordo com três características dos modos que foram identificados:

- a) quantidade de comprometimento de recursos requeridos;
- b) nível de controle;
- c) nível de risco tecnológico.

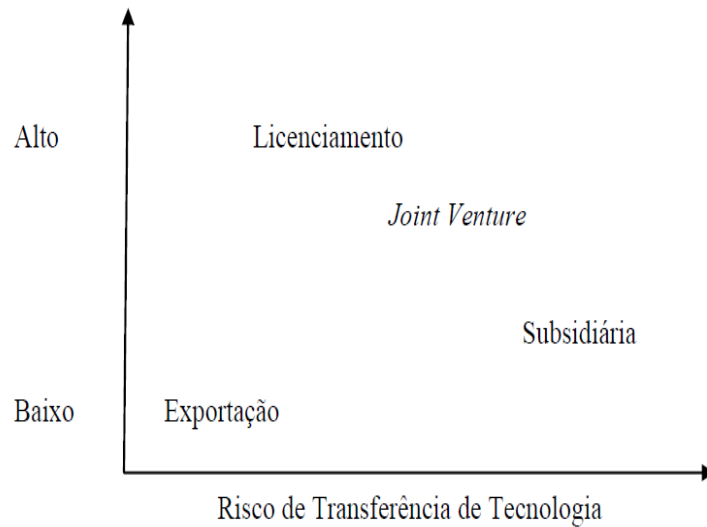
Ainda de acordo com os autores, quanto maior o controle, maior o comprometimento de recursos e menor o risco de transferência de tecnologia. A subsidiária própria exige maior controle e comprometimento de recursos, porém resulta em menor risco de transferência de recursos. Os recursos variam significativamente a escolha do modo de entrada, variando de quase nenhum recurso com a exportação indireta, a custos mínimos de formação em licenciamento, para grandes investimentos em instalações e recursos humanos em subsidiárias integrais. As subsidiárias integrais são atraentes para muitas empresas, porque este modo permite que a empresa multinacional exerça maior controle na tomada de decisões.

A Figura 5, apresenta as relações entre esses elementos e o modo de entrada e o comprometimento dos recursos. Recursos podem ser intangíveis, como habilidades gerenciais, ou tangíveis como máquinas e dinheiro.

Figura 5: Análise dos riscos de transferência em relação aos modos de investimento



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155)



Fonte: Osland, Taylor e Zou (2001, p. 155)

Segundo Osland, Taylor e Zou (2001) o risco tecnológico pode ser definido como o potencial que o conhecimento (tangíveis e /ou intangíveis) serão transferidos. Em uma *Joint Venture* uma empresa obtém o conhecimento de sua parceira, logo este é um risco tecnológico deste modo de entrada. Logo o risco tecnológico é menor em uma subsidiária integral, uma vez que o controle está sob o controle de uma única empresa.

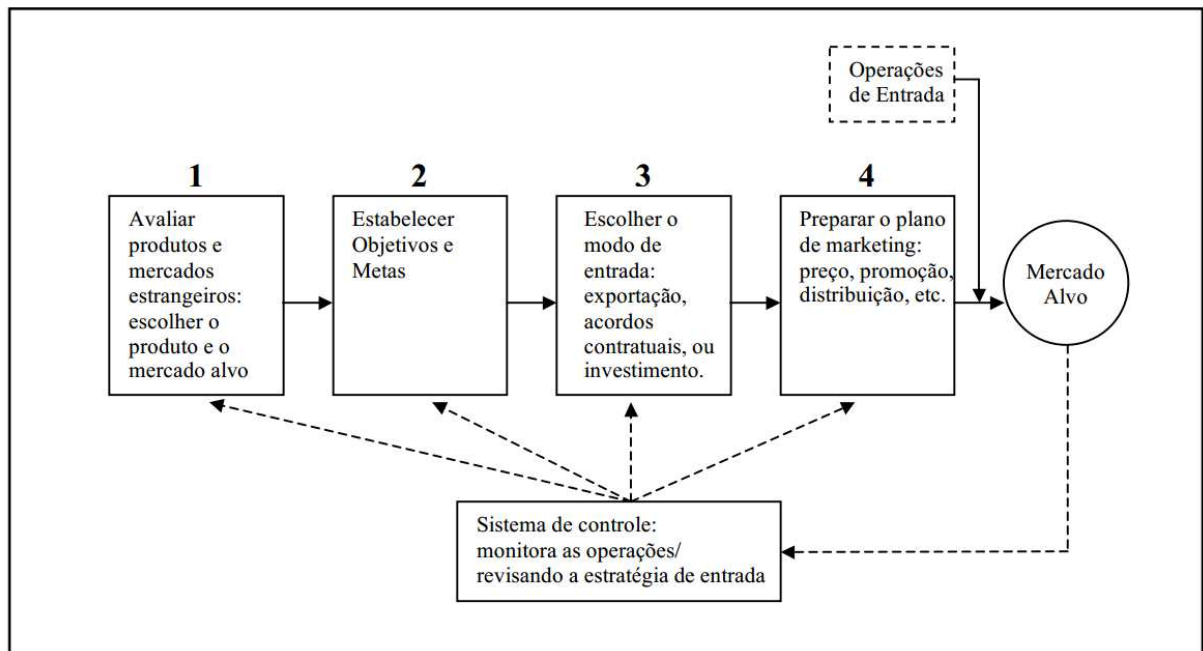
Para Root (1998), o processo de entrada em um determinado mercado é um plano abrangente, que estabelece objetivos, metas, recursos e políticas que nortearão as operações de negócios internacionais da empresa durante um período que seja suficiente para atingir um crescimento sustentável no mercado mundial. Ainda para este autor esse período pode ter um horizonte de 3 a 5 anos até atingir um desempenho duradouro, e as escolhas estão relacionadas às seguintes decisões:

- a) escolha do produto e do mercado alvo;
- b) objetivo e metas;
- c) escolha do modo de entrada para penetrar o país alvo;
- d) plano de marketing para entrar no mercado alvo;
- e) sistema de controle para monitorar performance no mercado alvo.

A Figura 6 retrata os elementos que compõem uma estratégia de entrada no mercado internacional:



Figura 6: Os elementos de uma estratégia de entrada no mercado internacional

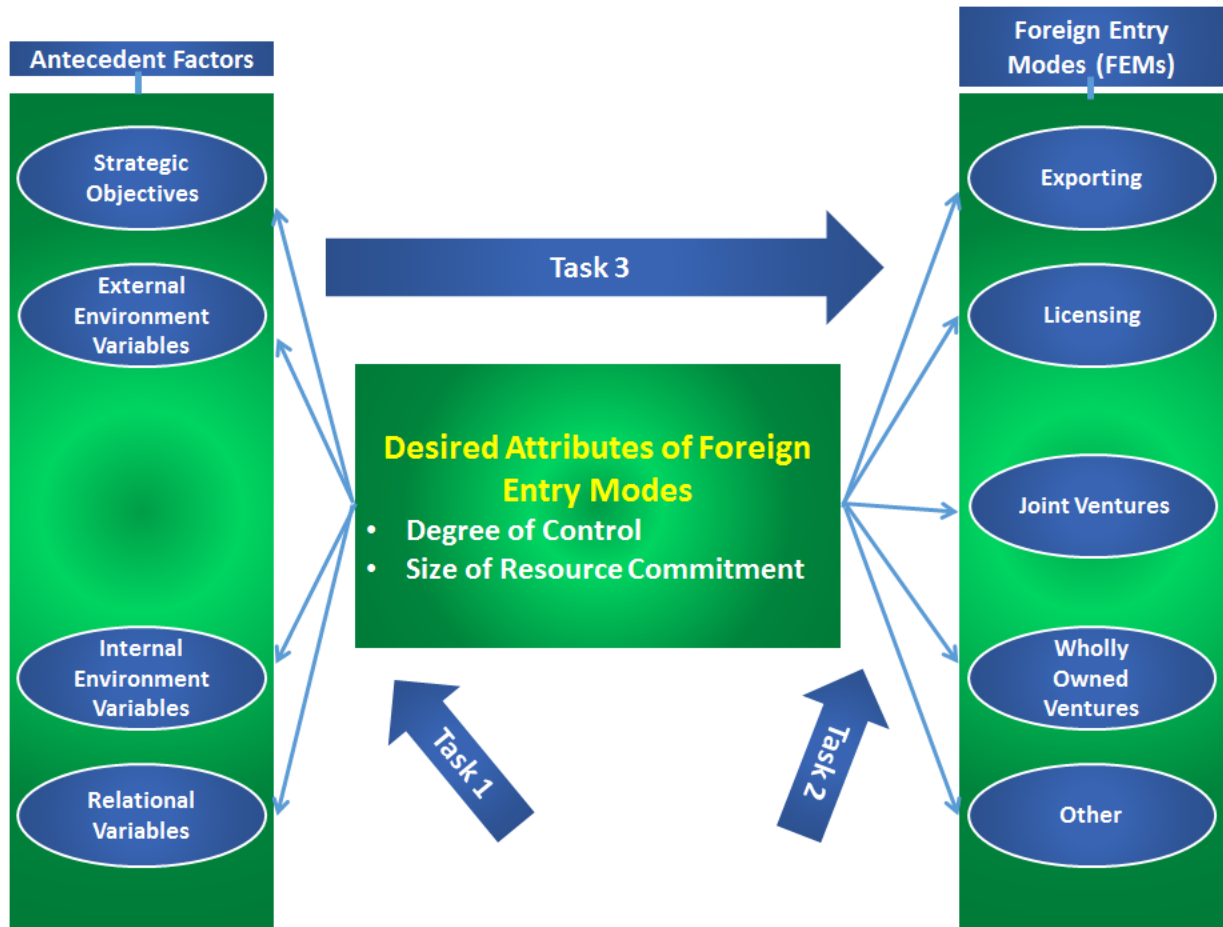


Fonte: Root (1998, p. 4)

Conforme Gao (2004), a perspectiva contingencial pode ser resumida da seguinte forma: o desempenho de um modo de entrada em mercados estrangeiros depende do grau de ajustes entre os atributos de modo de entrada e a estratégia da empresa, os seus recursos internos e os ambientes operacionais que envolvem o esforço de entrada.

A Figura 7 indica a forma lógica do framework contingencial para decisão do modo de entrada no exterior, basendo-se em 3 tarefas. A primeira tarefa é usar os fatores antecedentes para prever os atributos desejados para o modo de entrada no exterior. Em seguida fazer a ligação dos modos de entrada para determinados atributos ou organizar os modos de entrada ao longo destas características. E finalmente ligar os fatores antecedentes aos modos de entrada com base nas duas primeiras etapas.

Figura 7: Forma lógica do framework contingencial para decisão do modo de entrada no exterior



Fonte: Gao (2004, p. 40)

### 2.2.1 Fatores para decisão do modo de entrada

Os modos de entrada são diferenciados por características de comprometimento de recursos, controle e risco tecnológico (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001). Além disso, os modos de entrada podem ser influenciados por diversos fatores e variáveis.

Segundo Root (1998) a escolha de uma empresa com relação à adoção de um modo de entrada específico em um mercado internacional é o resultado de vários fatores conflitantes. Essa variedade de forças combinadas com a dificuldade em mensurar a mesma e antecipar a estratégia serve para tornar a decisão de uma modalidade de entrada complexa e com numerosos *trade off* entre os modos de entrada alternativos.

Kogut e Singh (1988) descobriram que a indústria, empresa e fatores específicos do país influenciam a decisão de seleção com base nos modos de

entrada baseados na propriedade como joint ventures, aquisições e novos empreendimentos. Neste sentido, Woodcock, Beamish e Makino (1994) sugerem que a seleção do modo de entrada deve estar de acordo com os fatores específicos da indústria, empresa e do país alvo a ser avaliado.

Ainda de acordo com Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), a complexa decisão de modo de entrada não pode ser explicada por variáveis individuais nem por grupos de variáveis baseadas numa teoria única. Assim, sugere às pesquisas futuras a investigação do efeito combinado de diferentes variáveis criando um quadro multiteórico.

A Figura 8 apresenta quatro fatores externos e dois internos que influenciam a decisão do modo de entrada no mercado internacional:

Figura 8: Factors in the Entry Mode Decision



Fonte: Root (1998, p. 9)

A partir da Figura 8, cabe explicar a especificidade de cada fator mencionado, sendo estes divididos em fatores internos e externos. Os fatores externos seriam: mercado do país alvo, produção do país alvo, ambiente de negócios do país alvo e país de origem. Os fatores internos estão divididos em fatores de produto e comprometimento de recursos.

Gao (2004) identifica quatro variáveis que influenciam na escolha do modo de entrada.

- a) *fatores do ambiente externo e fatores do ambiente interno como:* risco país, estabilidade política e econômica, vantagens de localização, intensidade da competição, entre outros;
- b) *fatores do ambiente interno, tais como:* volume de exportação, experiência internacional, vantagens de propriedade, pesquisa e desenvolvimento, entre outros;
- c) *objetivos estratégicos, como:* diferenças nacionais, economias de escala, concentração global e sinergia global;
- d) fatores de relacionamento como confiança.

### **2.2.2 Fatores Externos**

Ainda para Root (1998), os fatores externos estão definidos da seguinte maneira:

- a) *fatores de mercado no país alvo:* o tamanho é um fator que influencia o modo de entrada. Pequenos mercados favorecem os modos de entrada com baixos volumes de vendas (exportação indireta, distribuidor, licenciamento e arranjos contratuais). Todavia, os mercados com alto potencial de vendas podem justificar os modos de entrada de alta rentabilidade (subsidiária de exportação e investimento de produção local);
- b) *fatores de produção no país alvo:* esses fatores influenciam a qualidade, principalmente no que tange a questões relacionadas à produção no país de destino, tais como: matéria prima, mão de obra, energia, entre outros. Outros aspectos como qualidade, comunicações, infraestrutura e outros similares também influenciam a escolha;
- c) *fatores do ambiente de negócios do país alvo:* fatores políticos, econômicos e sócio-culturais, característicos dos países alvo e que podem ser decisivos na escolha do modo de entrada, tais como políticas restritivas como altas tarifas, cotas, e outras barreiras,

obviamente desencorajam a exportação, além de altos custos de transporte. Outro fator considerado é a distância geográfica e a distância psíquica (cultura, língua, estrutura social);

- d) *fatores do país de origem*: mercado, produção e ambiente do país de origem também podem influenciar a escolha de penetração no país alvo, tais como o tamanho do mercado e estrutura do mercado doméstico, políticas governamentais do país de origem para exportação e investimentos estrangeiros de empresas nacionais.

Contribuindo com a discussão, Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), através de um estudo meta-analítico com 72 pesquisas acerca da decisão de entrar em um mercado, utilizando uma subsidiária integral ou entrando em um mercado com modos contratuais, verificamos que, em geral, a atratividade do mercado (tamanho e crescimento do mercado), incerteza no país de acolhimento (risco país), ambiente legal do país anfitrião (restrições legais), e a cultura do país de origem (aceitação da distância do poder) exercem uma influência significativa.

Para Agarwal e Ramaswami (1992), o efeito direto do alto potencial de mercado indica uma escolha de modos de investimento, enquanto a de baixo potencial de mercado indica uma escolha de nenhuma entrada. Por outro lado, o efeito direto de alto risco de investimento indica uma escolha de nenhuma entrada, enquanto baixo risco de investimento incide uma escolha de modos de investimento.

Segundo Morschett, Schamm-Klein e Swoboda (2010), considerando as características do país de origem como antecedentes da escolha do modo de entrada são bastante raros nas pesquisas. No entanto, resultados descritivos para escolhas de modo de entrada de empresas de diferentes origens são frequentemente comparados, e explicações teóricas são raramente tentadas (MORSCHETT; SCHAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010). Ainda para estes autores a distância do poder é o primeiro traço cultural que tem implicações para a escolha do modo de entrada.

Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003) apresentam um conjunto de elementos moderadores, tais como: fatores de mercado, fatores globais estratégicos, fatores específicos de operação e fatores de impostos pelo

governo. Segundo este autor, dentre as variáveis relacionadas aos fatores de mercado, existem aos riscos ao mercado, dentre eles, o risco país, risco de localização, risco de demanda e riscos de competição. O risco país refere-se principalmente à estabilidade das condições políticas, sociais e econômicas, a medida que as empresas tendem a evitar ou limitar o comprometimento de recursos em áreas de alto risco país.

Nas operações internacionais, a incerteza externa (imprevisibilidade) é um fator importante. Incerteza externa é normalmente rotulado como “risco-país”, que pode assumir várias formas, como por exemplo, a instabilidade política, flutuações econômicas, mudanças de moeda (ANDERSON; GATIGNON, 1986).

Para Gitman (2002), risco político é o que emerge do perigo de que o governo anfitrião tome ações que possam afetar os investidores estrangeiros ou da possibilidade de que problemas políticos. Conforme este autor, o risco político refere-se à implementação de regras e regulamentos específicos por um governo anfitrião, podendo resultar na descontinuidade ou suspensão das operações de uma companhia estrangeira naquele país. O risco político manifesta-se em forma de nacionalização, desapriação ou confisco.

Em suma, uma influência positiva sobre a possibilidade de estabelecer uma subsidiária integral como modo de entrada no mercado é exercido pela distância do poder no país de origem da empresa. O risco país, restrições legais, o tamanho do mercado e o crescimento do mercado geram uma relação negativa. Para Morschett, Schramm-Klein e Swoboda (2010), tem como resultando surpreendente, contrariando os argumentos mais conceituais, que o tamanho do mercado e crescimento dos mercados não leva a uma maior propensão a entrar em um mercado com uma subsidiária integral, mas sim leva à entrada no mercado através de cooperação. Essas variáveis são confirmações robustas de uma relação já existente dos fatores antecedentes na escolha do modo de entrada.

Para Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), a localização, por sua vez, diz respeito aos riscos percebidos na comparação entre o ambiente doméstico e o local futuro, especialmente relacionados à cultura, negócios e práticas econômicas. O risco de demanda é aquele assumido pela empresa caso a demanda por seus produtos ou serviços não atinjam o nível almejado. E por fim,

o risco competitivo relaciona-se ao número e tamanho dos concorrentes e agressividade de suas ações de *marketing*.

Gao (2004), em sua revisão de literatura levanta diversos fatores externos que influenciam a decisão de internacionalização, sendo estes: risco país, instabilidade política, instabilidade econômica, penetração do IED na economia local, familiarização com a localização, vantagens de localização, interceza de demanda, potencial de mercado, volatilidade de competição, intensidade da competição, modelo competitivo, reforma institucional, adequação à infraestrutura e distância cultural.

### **2.2.3 Fatores Internos**

Para Root (1998) os fatores internos dividem-se em fatores de produto e comprometimento de recursos. Segundo este autor os fatores de produto seriam os produtos altamente diferenciados, com vantagens sobre os produtos concorrentes proporciona aos vendedores um grau significativo de poder de decisão. Logo, tais produtos podem absorver os custos de transporte unitários elevados e altas taxas de importação e ainda se manterem competitivas em um país alvo estrangeiro.

Ainda que para este autor o comprometimento de recursos seja um fator que influenciam a decisão, eles não são suficientes para explicar a escolha de uma empresa de modo de entrada. Os recursos devem ser unidos com a vontade de se comprometer com o mercado exterior. Logo, o grau de comprometimento da empresa com os negócios internacionais são manifestado pelo papel atribuído aos mercados estrangeiros em estratégia corporativa, a situação da internacional, e as atitudes dos gestores.

Outro fator a ser considerado dentre os fatores específicos de transação são os conhecimentos de natureza tática que se referem à especificidade da empresa, pois conforme Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), as pesquisas indicam que quanto maior a vantagem diferencial em *know-how*, maior a probabilidade de que a empresa adquira controle sobre os riscos de fracasso do mercado. Nesse sentido, é importante destacar porém, que muitas vezes a natureza tácita desse conhecimento se apresenta como uma dificuldade de coordenação e transferência com sucesso o *know-how*, que serão superadas a

medida que a empresa consegue internalizar essas habilidades em sua memória organizacional e em seu capital intelectual.

Segundo Gao (2004) em sua revisão dos seguintes fatores do ambiente interno identificou diversas variáveis como tamanho da firma, intensidade de exportação/ dependência do externo, volume de exportação, experiência no internacional, nome (marca) e reputação da marca, aversão da incerteza, individualismo/coletivismo, necessidade de serviço, diferenciação do produto.

Ainda para este autor outros fatores também influenciariam a decisão tais como as vantagens de propriedade, vantagens de internacionalização, crescimento de vendas, recursos específicos, valor do conhecimento específico da firma, tacitividade de conhecimento, maturidade, classificação do produto, intensidade da pesquisa e desenvolvimento, tipo de tecnologia de produtividade e escassez de recursos.

#### **2.2.4 Estratégias Globais**

Para Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), existem outras variáveis estratégicas globais que devem ser consideradas, dentre elas, a sinergia, motivações e as concentrações. Sinergia global é quando as empresas utilizam recursos essenciais, como pesquisa e desenvolvimento, fabricação ou marketing, a fim de explorar a sinergia em várias oportunidades potenciais de negócios globais. Além da maximização da eficiência econômica, motivações globais também podem auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos estratégicos, a partir de uma perspectiva global da eficiência empresarial, especialmente no que tange ao grau de centralização e controle sobre as operações internacionais. A concentração global refere-se a competitividade entre as empresas em mercados nacionais diferentes.

Conforme Gao (2004), em sua revisão dos fatores estratégicos e metas estratégicas como sendo: diferenças nacionais, economias em escala, concentração global, sinergia global, motivação estratégica global, construindo capacidade/aprendizado, exploração de mercado potencial, velocidade de penetração e ganhar competitividade geral.



### 2.2.5 Tipos de Modos de Entrada

Para Root (1998), um modo de entrada no mercado internacional é um arranjo institucional que possibilita a entrada de produtos de uma empresa, tecnologia, recursos humanos, de gestão ou demais recursos em um país estrangeiro. O autor também dividiu os arranjos organizacionais, tanto para entrada como para expansão, da seguinte forma:

- a) *modos de entrada de exportação*: exportação indireta, exportação direta entre outros;
- b) *modos de entrada contratuais*: licenciamento, franchising, acordos técnicos, contratos de serviço, contratos de gerenciamento, contratos de produção entre outros;
- c) *modos de entrada de investimentos*: investimentos únicos em novos estabelecimentos ou aquisição ou Joint ventures em novos empreendimentos ou aquisições.

Assim, o modo de entrada em um mercado internacional deve levar em consideração um conjunto de aspectos, dentre eles: a exportação indireta e a exportação direta (KOTLER, 2009; ROOT, 1998). Também podem ser estabelecidos outros métodos complementares defendidos por Kotler (2009), tais como o licenciamento, *joint ventures* e investimento direto, sendo que todos apresentam risco, controle, compromisso e potencial de lucro diferente segundo a estratégia adotada, conforme é desenvolvido a seguir.

#### 2.2.5.1 Exportação Indireta

Conforme Root (1998), a exportação indireta utiliza intermediários que estão localizados no próprio país da empresa e são estes intermediários que realmente fazem a exportação.

Para Kotler (2009), a exportação indireta pode ser realizada de duas formas, sendo ocasional quando o nível de envolvimento é passivo, devido ao fato de que a empresa exporta sem estabelecimento de periodicidade e conforme suas possibilidades e necessidades. Em contrapartida, a exportação ativa pressupõe um compromisso efetivo de expansão para um mercado

específico, sendo que em ambos os casos é possível adaptá-los ou não, caso seja necessário efetuar a exportação através de intermediários.

Conforme Kotler (2009) existem quatro tipos de intermediários:

- a) *exportador do próprio país*: afeta a compra dos produtos diretamente do fabricante para vendê-los no exterior;
- b) *agente exportador do próprio país*: trabalha com comissionamento, efetua a venda e recebe um percentual da transação. Está incluída neste grupo as *trading companies*;
- c) *organização cooperativa*: trabalha com vários fabricantes, que controlam parcialmente suas atividades administrativas;
- d) *empresa de administração de exportação*: são intermediários que trabalham através de cobrança de uma taxa para administrar as atividades de exportação.

Esse método de exportação possibilita pelo menos duas vantagens. A primeira refere-se ao investimento, já que a empresa não precisa desenvolver estrutura. A segunda está relacionada ao risco, pois os intermediários de comércio internacional são detentores de *know-how* necessário para a prestação de serviços minimizando o aparecimento de erros (KOTLER, 2009).

#### 2.2.5.2 Exportação Direta

Conforme Kotler (2009), as empresas podem efetuar suas exportações de forma direta, com a possibilidade de retornos mais elevados, porém com maiores riscos. Esse modelo pode ser realizado de diversas formas, conforme explicitado a seguir:

- a) *departamento ou divisão interna de exportação*: estrutura estabelecida pela própria empresa com objetivo de desenvolver as vendas e dar assistência ao mercado local;
- b) *filial ou subsidiária de vendas no exterior*: abertura de uma filial com estrutura para vender e distribuir;
- c) *vendedores-viajantes de exportação*: uso de vendedores para efetuar as vendas;

- d) *distribuidores ou agentes no exterior*: contratação de distribuidores ou agentes no exterior.

#### 2.2.5.3 Licenciamento

Define-se licenciamento o acordo contratual pelo qual a empresa licenciadora, coloca um bem à disposição de outra, denominada licenciada, em troca de pagamentos de *royalties*, taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração (KEEGAN; GREEN, 2006). Para Root (1998), modos de entrada contratuais são associações de ações comuns de longo prazo entre uma empresa internacional e uma entidade em um país-alvo estrangeiro a envolver a transferência de tecnologia ou habilidades humanas a partir da primeira para a segunda.

Em um acordo de licenciamento, a empresa transfere a uma entidade estrangeira (geralmente outra empresa) por um período de tempo definido, o direito de usar sua propriedade industrial (patentes, know-how, ou marcas comerciais) em troca de um *royalty* ou outra compensação (ROOT, 1998).

Para Kotler (2009), com a utilização do licenciamento é possível se internacionalizar com a permissão de utilização do seu processo de produção, marca, patente, segredo comercial ou outros aspectos que podem ser considerados na negociação, através de estruturação contratual com o pagamento dos valores acordados. A grande vantagem desta modalidade é o baixo risco da empresa ao iniciar no novo mercado, já as desvantagens estão relacionadas ao controle sobre o licenciado, bem o risco de potencializar um futuro concorrente ao final do contrato (KOTLER, 2009).

#### 2.2.5.4 Joint Ventures

Em termos de propriedade e gestão de controle, as filiais de produção estrangeira que são joint venture têm a propriedade e controle compartilhado entre a empresa-mãe e um ou mais sócios locais, que normalmente representam uma empresa local (ROOT, 1998).

Para Kotler (2009) estabelece que nesse meio de internacionalização, as empresas unem-se através de investimento para estabelecer sociedade,

compartilhando responsabilidades entre os investidores. Essa ação tem como grande vantagem a minimização de barreiras econômicas ou políticas, e como possíveis desvantagens situa-se em eventuais discordâncias entre estratégias a serem estabelecidas pelos sócios.

A *Joint Venture* firmada com um sócio local é uma forma de participar de forma mais significativa em mercados estrangeiros do que exportar ou licenciar. As vantagens do compartilhamento da posse está relacionada principalmente à divisão dos riscos e à capacidade de combinar diferentes pontos fortes da cadeia de valor, tais como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação. Esse modo de entrada pode ser a única forma de entrada em uns países, caso as práticas governamentais de concessão de contratos favoreçam empresas nacionais, ou caso as leis impeçam o controle acionário estrangeiro e permitam a *Joint Ventures* (KEEGAN; GREEN, 2006).

Para Barretto e Rocha (2003, p. 34), em alguns estudos observou-se que quanto maior a distância cultural, maior a probabilidade de escolher uma joint-venture em lugar de uma subsidiária de propriedade integral. E quanto maior a aversão a risco dos decisores, maior a probabilidade de escolher uma joint-venture ou investimento tipo *greenfield* (criação de novas empresas).

#### 2.2.5.5 Investimento Externo Direto

Muitas empresas optam pelo investimento externo direto através de escritórios de venda ou subsidiária própria. O investimento externo direto representa o grau mais elevado de comprometimento, controle e risco (OSLAND; TAYLOR; ZOU, 2001).

Confome Gitman (2002), o investimento estrangeiro direto, (IED), é a transferência para o exterior, feita por uma empresa multinacional, de capital, recursos administrativos e ativos técnicos. Ainda para este autor, o IED envolve participação acionária, o controle administrativo e atividades operacionais diárias da parte da multinacional, não estando sujeito a riscos operacionais, financeiros inflacionários e cambiais, mas também a um elemento adiocial, que é o risco político.

O investimento direto externo se refere a um investimento feito para adquirir interesse a longo prazo em empresas que operam fora da economia do investidor. Além disso, nos casos de investimentos direto externo, o objetivo do investidor ganhar voz efetiva na gestão da empresa. A entidade estrangeira ou grupo de entidades associadas que realiza o investimento é chamada de 'investidor direto' (UNCTAD, 2009).

Em termos de propriedade e gestão de controle (que é o traço distintivo deste modo de entrada), as filiais de produção estrangeira podem ser classificadas como empreendimentos únicos, com a plena propriedade e controle, sendo que esta pode iniciar um único empreendimento a partir do zero (novo implantação) ou através da aquisição de uma empresa local (ROOT, 1998).

O controle acionário é o meio mais completo de participação no mercado, porém, exige maior comprometimento de capital e trabalho. Caso as empresas tenham o objetivo de maior controle e lucros, podem passar das estratégias de *joint venture* e licenciamento para o controle acionário (KEEGAN; GREEN, 2006). Cabe ressaltar que, a empresa pode correr riscos maiores utilizando como estratégia o investimento direto, que, de acordo com Kotler (2009), pode ser a partir da compra de outra empresa, parte das instalações ou mesmo através da implantação de uma nova unidade. A principal desvantagem está relacionada aos riscos de investimentos, principalmente no caso de mudanças de cenários. Para Keegan e Green (2006), a decisão de investimento, seja por expansão ou aquisição, às vezes contrariam as metas de rentabilidade em curto prazo. Entretanto existe uma tendência crescente de investir no exterior.

## 2.3 SÍNTESE TEÓRICA DO ESTUDO

### 2.3.1 Escola de Upsala

A teoria de Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização da empresa advém de seu crescimento e aprendizagem.

### 2.3.2 Paradigma Eclético

Segundo Dunning (1988) o Paradigma Eclético objetiva explicar que, para as empresas multinacionais estarem aptas a competir com outras empresas em seus países de origem elas devem ser capazes de compensar os custos de investimento direto no exterior pela conjugação de três vantagens que são: vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagens de internalização.

Apesar de inúmeros esforços nas últimas décadas de pesquisa, ainda se tem pouco consenso de quais são as variáveis que interferem na decisão de modo de entrada (MALHOTRA; AGARWAL; ULGADO, 2003; GAO, 2004; MORSCHETT; SCHAMM-KLEIN; SWOBODA, 2010).

Para Osland, Taylor e Zou (2001), os modos de entrada são diferenciados por aspectos como nível de comprometimento, controle e recursos. Root (1998) propõe que os modos de entrada são classificados da seguinte maneira: modos de entrada de exportação, contratuais e de investimentos.

Os modos de entrada são influenciados por diversos fatores e variáveis. Gao (2004) identifica quatro categorias de variáveis que influenciam o processo de internacionalização das empresas, são elas: fatores do ambiente externo, fatores do ambiente interno, objetivos estratégicos e metas estratégicas e fatores de relacionamento. Conforme Root (1998) as variáveis das variáveis somadas à dificuldade de mensurar a mesmas torna a decisão de entrada complexa e com numerosos *trade off* entre os modos de entrada.

A partir da revisão de literatura, buscou-se integrar todas as variáveis identificadas no Quadro 4:

Quadro 4: Variáveis identificadas

<b>CORRENTES TEÓRICAS</b>	
Escola de Upsala	Gradualismo e aprendizagem
Paradigma Eclético	Vantagens de localização, vantagens de propriedade e vantagens de internacionalização
Empreendedorismo Internacional	Experiência trabalho estrangeiro Educação no exterior Experiência Visão Global Orientação no mercado internacional Orientação para aprendizagem internacional Orientação de risco internacional Orientação networkink internacional Motivação Internacional
<b>FATORES INTERNOS E EXTERNOS</b>	
Fatores internos e externos	Risco país, Instabilidade política, Instabilidade econômica, Penetração do IED na economia local, Familiarização com a localização, Vantagens de localização, Incerteza da demanda, Potencial de mercado, Volatilidade de competição, Modelo competitivo, Reforma Institucional, Adequação a infraestrutura, Distância, Cultural, Distância do Poder e Blocos Econômicos. Tamanho da firma, Intensidade de exportação/ dependência do externo, Experiência no internacional, Nome e reputação da marca, Individualismo/coletivismo, Diferenciação do produto, Vantagens de propriedade, Vantagens de internacionalização, Recursos Específicos, Valor do conhecimento específicos da firma, tatividade de conhecimento, Maturidade, Classificação do produto, Intensidade da pesquisa e desenvolvimento, Tipo de tecnologia de produtividade, Escasses de recursos. Diferenciais nacionais, Economias em escalas, Concentração Global, Sinergia Global, Motivação estratégica global, Construindo capacidade/aprendizado, Transferência de conhecimento/exploração de capacidade, Exploração de mercado potencial, Velocidade de penetração no mercado e Ganhar competitividade geral.

Fonte: Elaborado pela autora

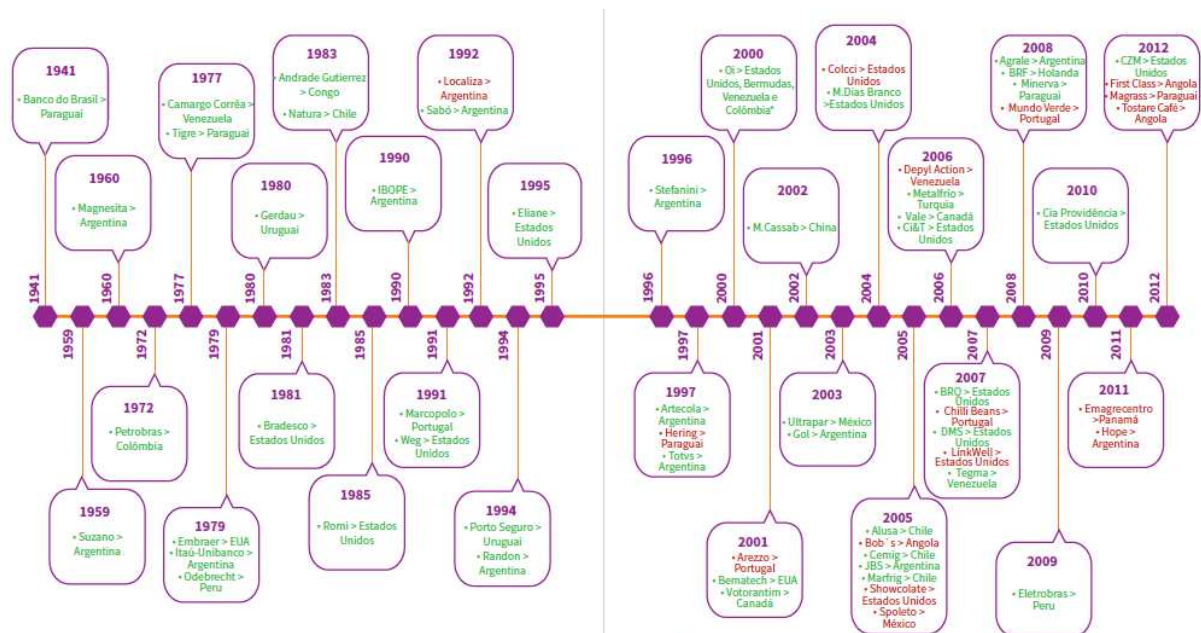
## 2.4 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

O fenômeno do Investimento Estrangeiro Direto (IED) de empresas brasileiras, apesar de tardio, tem ocorrido de forma crescente desde os anos 1990 e 2000 (FLEURY, 2010; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012). Nesse contexto, as multinacionais brasileiras acabam por ocupar um espaço crescente

na média nacional e internacional, pois segundo a pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group, que em 2005 relacionava os 100 *new global challenges*, em 2013, esse número passou para 13 empresas.

Segundo pesquisa da Fundação Dom Cabral (2012) foram entrevistadas 47 multinacionais brasileiras que atuam no exterior através de unidades próprias e 16 empresas brasileiras que atuam no exterior, principalmente através de franquias. Tais empresas brasileiras estão presentes em mais de 80 países ao redor do mundo, a partir dos seguintes percentuais: 77,8% estão presentes na América Latina; 57,1% estão presentes na América do Norte; 46% na Europa; 44,4% na Ásia; 27% na África e 11,1% das empresas encontram-se na Oceania. A mesma pesquisa apresenta, em ordem cronológica, a internacionalização de empresas brasileiras que foram objeto da pesquisa conforme Figura 9.

Figura 9: Ranking de internacionalização das empresas brasileiras



Fonte: Fundação Dom Cabral (2012)

A pesquisa da Fundação Dom Cabral (2012) verificou que as empresas brasileiras realizaram o investimento externo direto a partir de 1940. O estudo levou em consideração 47 empresas que atuam no exterior principalmente através de unidades próprias e 16 empresas por franquias. Na Figura 9, é possível visualizar o movimento de internacionalização das organizações pesquisadas desde 1941 até o período de 2010. Cabe ressaltar que, em 2010, a



Cia Providência realizou o investimento externo em uma subsidiária nos Estados Unidos.

Através do entendimento dos processos que envolvem a internacionalização das empresas de países emergentes, pode-se obter um incremento da participação das empresas brasileiras no mercado internacional projetando-as como organizações estratégicas competentes para realizar processos de internacionalização com êxito. O ranking da Fundação Dom Cabral (2012), apresenta as empresas com maior índice de internacionalização, iniciando com a empresa JBS-Friboi e, em 23ª posição a Cia Providência, empresa objeto deste estudo, conforme explicitado a seguir:

Tabela 2: Índice de transnacionalidade das empresas brasileiras

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade	Δ Índice 12/11
1	JBS	0,589	↑
2	Gerdau	0,542	↑
3	Stefanini	0,496	↑
4	Magnesita Refratários	0,457	↑
5	Marfrig Alimentos	0,433	↓
6	Metalfrio	0,427	↓
7	Ibope	0,364	↓
8	Odebrecht	0,349	↓
9	Sabó	0,333	↑
10	Minerva Foods	0,320	↑
11	Tigre	0,306	↑
12	Vale	0,283	↑
13	Weg	0,280	↑
14	Suzano	0,271	↓
15	BRF	0,271	↑
16	Camargo Corrêa	0,250	↑
17	Embraer	0,231	↑
18	Ci&T	0,208	↑
19	Marcopolo	0,195	↑
20	Artecola	0,194	✓
21	DMS Logistics	0,185	↓
22	Indústrias Romi	0,166	↑
23	Cia Providência	0,143	↑
24	Votorantim	0,138	↑
25	Andrade Gutierrez	0,129	↑
26	Natura	0,128	↑
27	Agrale	0,126	↓

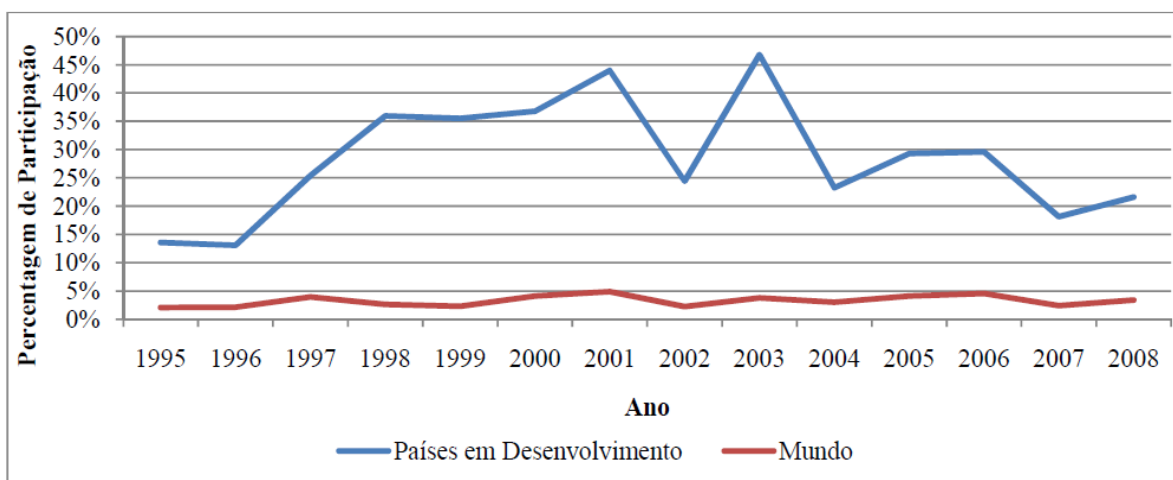
Fonte: Fundação Dom Cabral (2012)

Conforme Fleury e Fleury (2007) são quatro movimentos de fluxo de investimentos da empresa (matriz) para a criação de subsidiárias no exterior:

- a) primeiro movimento segue o fluxo investimento de países desenvolvidos em outros desenvolvidos (que sempre foram mais significativos)
- b) segundo, a partir de 1970, ganham relevância os investimentos Norte-Sul, de países desenvolvidos buscando oportunidades em países em desenvolvimento. Sendo o Brasil grande receptor a partir de 1990.
- c) terceiro, a partir de 1980, ainda em menor proporção, fluxo Sul-Sul de investimento externo direto de países em desenvolvimento. Passando a expandir rapidamente nos últimos 15 anos.
- d) quarto, o movimento de Investimento externo direto, que também é o menos estudado, são de investimentos de empresa de países em desenvolvimento em economias desenvolvidas. Aumentando recentemente, datado 1990, estes investimentos eram visto como anomalias. Sendo que a partir de 2000 as transações Sul - Norte tem apresentado rápido crescimento.

Os investimentos externos diretos em países em desenvolvimento é muito maior do que no resto do mundo conforme apresentado dos fluxos de investimento. O Gráfico 1 apresenta a participação dos fluxos emitidos de investimento externo direto na América Latina e Caribe nos países em desenvolvimento e no mundo, 1995 a 2008.

Gráfico 1: Participação dos fluxos emitidos de investimento externo direto na América Latina e Caribe nos países em desenvolvimento e no mundo, 1995 a 2008



Fonte: UNCTAD (2009)

O Gráfico 2 apresenta o ranking dos países que mais receberam investimento direto dos brasileiros em milhões de US\$, sendo que os Estados Unidos é o sétimo país que mais recebe investimento direto brasileiro de 2001 a 2006.

Gráfico 2: Ranking dos países que mais receberam investimento direto dos brasileiros em milhões de US\$

<b>Ranking dos países que mais receberam investimentos diretos brasileiros em milhões de US\$ :</b>						
<b>Países</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ilhas Cayman	14.785	16.465	15.097	13.930	15.113	20.284
Bermudas	990	1.103	593	397	690	15.061
Dinamarca	16	8	10	6.460	9.466	10.361
Ilhas Virgens Britânicas	7.109	5.416	6.314	6.254	7.333	10.345
Bahamas	5.954	6.958	6.565	7.825	7.449	9.259
Espanha	1.657	2.953	1.775	2.934	3.324	4.221
Estados Unidos	1.401	1.830	2.100	2.552	4.163	3.942
Luxemburgo	584	402	2.055	3.114	3.512	3.918
Áustria	21	106	324	397	659	3.819
Países Baixos	208	247	599	1.095	2.936	3.195
Argentina	1.625	1.503	1.549	1.722	2.068	2.136
Uruguai	3.121	1.547	2.810	1.657	1.748	1.743
<b>Subtotal</b>	<b>37.471</b>	<b>38.538</b>	<b>39.791</b>	<b>48.337</b>	<b>58.461</b>	<b>88.284</b>
Demais países	5.113	4.859	4.978	5.690	6.957	9.431
<b>Total</b>	<b>42.584</b>	<b>43.397</b>	<b>44.769</b>	<b>54.027</b>	<b>65.418</b>	<b>97.715</b>

Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (ICBE) 2007

Fonte: KPMG Tax Advisors (2008)

Segundo Barretto e Rocha (2003), são cinco padrões dominantes para o estabelecimento de investimento externo no exterior foram identificados neste estudo: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e intenção estratégica.

A pressão da concorrência global e a saturação ou baixas taxas de crescimento no mercado doméstico e as políticas governamentais também são exemplos de fatores que influenciam nas decisões de internacionalização.

Conforme relatório MDIC (2009), as principais motivações para internacionalização das empresas são:

- a) necessidade de captar novas tecnologias a produtos e processos;
- b) acessar recursos naturais;
- c) acessar novos mercados para se beneficiar das economias de escala;
- d) reduzir o risco do negócio por meio da diversificação de mercados fornecedores e consumidores;
- e) adquirir e desenvolver novas competências de maneira a obter maior conhecimento das necessidades dos consumidores internacionais;
- f) explorar a competitividade em custos e diferenciação de produtos;

- g) estar mais próximo do cliente final;
- h) contornar as restrições estabelecidas por barreiras tarifárias e não-tarifárias (sanitárias, cotas, etc.).

### 3 MÉTODO

Este capítulo tem por objetivo apresentar o método de pesquisa que foi utilizado no estudo para o alcance dos objetivos traçados nesta dissertação. Na primeira seção é apresentado o delineamento da pesquisa, evidenciando a natureza e o método de pesquisa. Na sequência, as etapas do estudo, as unidades de análise e sujeitos da pesquisa. Em seguida as técnicas de coleta de dados são apresentadas e, finalmente, as técnicas de análise de dados utilizadas para analisar o conteúdo obtido na coleta dos dados.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O método empregado teve uma abordagem descritiva de natureza qualitativa. Para Minayo (1994) a abordagem qualitativa aprofunda-se no mundo dos significados das ações e relações humanas, um lado não perceptível e que não é possível ser captado em equações, médias e estatísticas.

Um estudo de caso exige um bom desenho de pesquisa para que haja uma adequação entre objetivos pretendidos e resultados alcançados. O estudo conta com uma abordagem ou natureza qualitativa. De acordo com Roesch (1999), a pesquisa qualitativa é apropriada para avaliação formativa, ou seja, para melhorar planos, selecionar metas de um programa e construir uma intervenção.

Para Gil (2009) as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinado fenômeno ou então o estabelecimento de relações entre as variáveis. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa descritiva, cujo objetivo primordial é a descrição do fenômeno da internacionalização da Companhia Providência. Ainda para este autor, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob o título de pesquisa descritiva, sendo que uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, como o questionário e a observação sistemática.

Na acepção de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado.

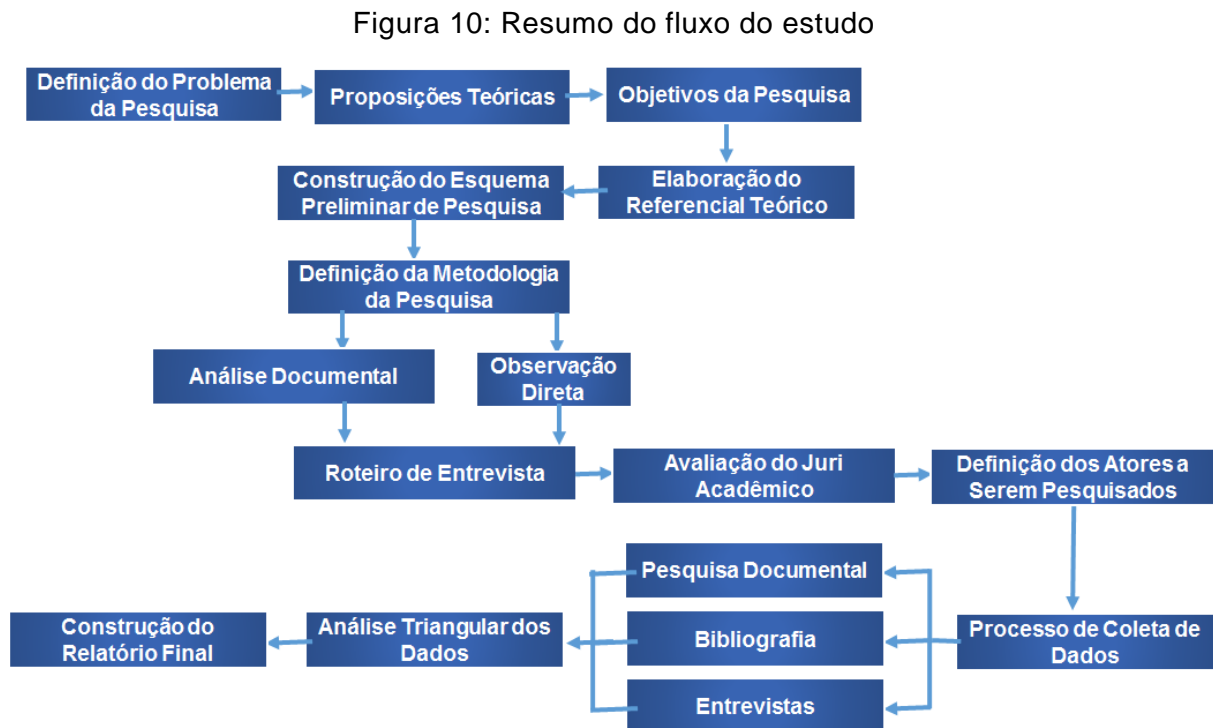
Yin (2004) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

Para Gil (2009), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada e consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.

Convergindo com essas observações, nesta pesquisa há a descrição do fenômeno, que se refere ao estudo sobre quais são os principais fatores que influenciaram a Companhia Providência a realizar o investimento externo direto.

### 3.2 ETAPAS DO ESTUDO

A partir do delineamento da pesquisa, foi desenhada de maneira esquemática a construção proposta para o estudo, a qual está descrita na Figura 10 que foi baseada no modelo de Yin (1994):



Fonte: Elaborado pela autora

Após a definição do problema de pesquisa, apresentação das proposições teóricas e objetivos da pesquisa, iniciou-se o fluxo detalhado da

Figura 10. Onde se construiu o referencial teórico e o esquema preliminar da pesquisa para esta dissertação. Na sequência foi definida a metodologia da pesquisa e posteriormente levantaram-se diversos documentos relacionados no Apêndice A. Através destes documentos e da observação direta construiu-se o roteiro de entrevista.

Este esquema serviu para a elaboração da pesquisa e para o roteiro de entrevista, a qual foi colocada para a avaliação de um júri acadêmico. A fase seguinte foi o processo de coleta de dados documental e as entrevistas. Finalmente, realizou-se a análise de todos os dados e a construção do relatório final.

As seções seguintes detalham a condução do estudo, começando pela unidade de análise e sujeitos da pesquisa, seguida pela coleta de dados, a técnica de análise de dados e as limitações do método.

### 3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

A unidade de análise deste estudo foi a Companhia Providência, empresa fundada em 1963 e os sujeitos da pesquisa são constituídos por executivos da empresa. Frente a isso, serão pesquisados aproximadamente quatro executivos que cooperaram no processo de decisão de investimento externo direto da empresa pesquisada. A partir da observação direta foi identificado que documentos como atas do conselho de administração e fatos relevantes eram publicados pela empresa. Logo, realizou-se a busca por estes documentos e na análise do documento nº 4 (RCA) constatou-se que o executivo membro da diretoria, Sr. Hermínio Freitas, participou da reunião do conselho no dia 26-11-2009. Nesta reunião decidiu-se autorizar o projeto da primeira planta da companhia nos Estados Unidos. Logo, este executivo foi o primeiro a ser contatado a fim de verificar a possibilidade de acesso e uma vez que a pesquisadora é diretora na empresa Joint, a qual presta serviços na Companhia Providência em consultoria em comércio exterior desde 2007.

Em visita da pesquisadora à Companhia Providência em dezembro de 2012, o presidente foi consultado sobre a possibilidade de a empresa participar de uma pesquisa sobre o tema de investimento externo direto. O pedido foi aceito prontamente e ficou agendada a primeira entrevista para o ano de 2013.

Posteriormente, em contato com o presidente foi definido o primeiro executivo a ser entrevistado: seria o gerente geral de operações e posteriormente o CEO. O gerente de operações participou diretamente na criação da subsidiária nos Estados Unidos. Na segunda entrevista, com o CEO, o mesmo indicou o gerente comercial e o gerente de planejamento e custos, uma vez que estes poderiam contribuir com o objetivo da pesquisa fornecendo informações. Devido ao fato de o objeto da pesquisa ser a respeito da decisão estratégica, foram selecionados apenas executivos em nível estratégico, que participaram do processo de decisão de investimento externo direto ou que acompanharam o mesmo.

O Quadro 5 apresenta os entrevistados, função na empresa, quando, como/onde e finalmente função e formação dos entrevistados.

Quadro 5: Perfil dos entrevistados

<b>QUEM?</b>	<b>FUNÇÃO/FORMAÇÃO</b>
Hermínio Freitas	President, CEO/ Harvard Business School – Program for Management Development (PMD). Engenharia Química Universidade Federal Rio Grande do Sul. Fonte: LinkedIn
Fernando Kruger	Gerente geral de operações/ MBA Executivo em Administração e negócios. Engenheiro Elétrico. Fonte: LinkedIn
Wesley Francisco	Gerente de Planejamento e Custos
Wagner	Gerente Comercial

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados desta pesquisa foi desenvolvida através de pesquisa documental e bibliográfica, observação direta e entrevistas com os tomadores de decisão da unidade de análise.



Segundo Yin (2010), o uso de múltiplas fontes de evidência permite que o investigador aborde uma variação maior de aspectos históricos e comportamentais. Como vantagem apresentada pelo uso de múltiplas evidências está o desenvolvimento de linhas de convergência de investigação, um processo de triangulação e corroboração. Logo, o achado ou conclusão de caso é, provavelmente, mais convincente e acurado se for baseado em diversas fontes diferentes de informação, seguindo o modo corroborativo.

Para Gil (2009) o estudo de caso tem o processo de coleta de dados mais complexo, pois utiliza-se mais do que uma técnica de coleta de dados, tendo isto como princípio básico que não pode ser descartado. Complementa o autor que os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Esta pesquisa utilizou-se de mais de uma técnica de coleta de dados, sendo utilizadas a pesquisa documental e bibliográfica, a observação direta e entrevistas. Para a coleta de dados documental e bibliográfica foram selecionadas diversas fontes de evidência, tais como atas do conselho de administração – RCA, fatos relevantes – FR, notícias em revistas e jornais, o *site* da empresa, apresentação do departamento de relacionamento com investidores para Expomoney, levantamentos do Siscomex e relatórios diversos da empresa. Entre as RCAs e as FRs foram selecionados apenas documentos relacionados ao investimento externo direto do período de julho de 2008 a março de 2013.

E finalmente foram realizadas entrevistas com executivos da Companhia Providência. Com a finalidade de buscar dados de diversas fontes de evidência, obteve-se um conjunto de dados que estão relacionados conforme Quadro 6.

Quadro 6: Técnicas de coleta

TÉCNICA DE COLETA	FONTE DE EVIDÊNCIA	DETALHAMENTO
Pesquisa documental e bibliográfica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atas da reunião de conselho de administração - RCA, Fatos relevantes - FR publicados pelo Conselho de valores monetários – CVM.</li> <li>- Notícias em revistas e jornais</li> <li>- Site da empresa</li> <li>- Apresentação para investidores</li> <li>- Levantamento em relatórios do siscomex e sistema da empresa do destino das Exportações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de RCA e FR relacionados ao investimento externo direto e fatos relacionados ao histórico do período de julho de 2008 a março de 2013.</li> <li>- Pesquisa em sites com objetivo de selecionar entrevistas em revistas ou jornais.</li> <li>- Levantamento de documentos na empresa.</li> </ul>
Observação Direta	- Observações	Participação em reuniões e visita a fábrica.
Entrevistas	Roteiro de entrevista em profundidade nas empresas (Apêndice A).	Entrevista com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.4.1 Entrevista

O estudo foi conduzido através de entrevistas e conforme Marconi e Lakatos (2008), a entrevista em profundidade com roteiro semiestruturado é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido, na qual as perguntas feitas são pré-determinadas, mas podendo haver mudança no transcorrer da aplicação, a partir da interação com o ator pesquisado.

As entrevistas foram realizadas do período de 05/12/2013 a 30/01/2014 com tendo como sujeito da pesquisa os executivos apresentados no Quadro 7 perfil dos entrevistados. No Quadro 7, denominado Entrevistados, estão apresentados os sujeitos da pesquisa, data da realização da entrevista, como foram coletados os dados, bem como a quantidade de entrevistas e o tempo aproximado.

Quadro 7: Entrevistados

SUJEITO DA PESQUISA	QUEM?	QUANDO?	TÉCNICA DE COLETA E LOCAL	QUANTAS VEZES	TEMPO APROXIMADO
A	Gerente Geral de Operações	05/12/2013	Entrevista – Cia Providência – São José dos Pinhais em Curitiba	1	2 horas
B	Diretor Presidente	16/12/2012	Entrevista – Porto Alegre – RS	2	50 minutos
B		10/01/2014	Entrevista em Porto Alegre – RS		2 horas
C	Gerente de planejamento e custos	24/01/2014	Entrevista – Via telefone e email	1	40 min
D	Gerente Comercial	30/01/2014	Entrevista – via telefone e email	1	30 min

Fonte: Elaborado pela autora

As entrevistas foram realizadas presencialmente com o entrevistado A e B e por telefone e *e-mail* com os entrevistados C e D. O roteiro do estudo foi elaborado com a colaboração de júri acadêmico, pois foi submetido à avaliação de professores da Feevale e FGV, sendo aprovado.

Os roteiros preliminares dessas entrevistas encontram-se no Anexo B. Cabe destacar que os roteiros são basicamente compostos por 23 perguntas para o entrevistado B e 22 perguntas para o entrevistado A, sendo que as entrevistas tiveram uma duração média de 2h cada uma. Este roteiro foi aplicado nas entrevistas dos respondentes A e B. Para o respondente C foram utilizadas questões para compreensão do processo de exportação da empresa desde seu início. Quanto ao entrevistado D, foram solicitadas informações relativas à evolução do volume de exportação e volume produzido nos Estados Unidos desde 2007 a 2013.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente com os entrevistados A e B e foram gravadas. As entrevistas com os entrevistados C e D foram realizadas por telefone e posteriormente foi enviado pedido de informações

complementares e levantamentos sobre o faturamento nos Estados Unidos e evolução da produção desde 2007 a 2013.

De forma resumida, no Quadro 8, pode-se identificar a relação de categorias utilizadas para as entrevistas e suas questões bem como os objetivos e autores das teorias determinantes para o estudo do investimento externo direto.

Quadro 8: Relação das categorias de análise com os objetivos, autores e questões

OBJETIVO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	AUTORES	QUESTÕES
Identificar a convergência do processo de internacionalização da Companhia Providência nos Estados Unidos com as correntes teóricas estudadas;	Vantagens de propriedade	Não se aplica	Dunning (1980), Dunning (1988), Pinto et al (2010)	Questões de 1 a 10
	Vantagens de localização			
	Vantagens de internacionalização			
Verificar como o relacionamento com clientes norte-americanos, anterior ao investimento externo direto, impactou na decisão de investimento externo direto nos Estados Unidos;	Gradualismo e Aprendizagem	Não se aplica	Johanson e Vahlne (1977), Johanson e Vahlne (2009), Dal-Soto e Bué (2012), Hemais e Hilal (2004), Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), Vahlne & Wiedersheim-Paul (1973), Barreto e Rocha (2003), Schein, (1984), Carlson (1975), O'Grady e Lane (1996), Fletcher e Bohn (1998), Rocha (2003), Hemais e Hilal (2004)	
	Experiência internacional, visão global, experiência e educação no exterior. Orientação internacional para: mercado, aprendizagem e networking. Propensão à inovação e motivação internacional.	Não se aplica	Guimarães (2004), McDougall e Oviatt (2000), Zahra; George (2002), Dimitrats e Plakoyiannaki (2003)	
Descrever o processo de internacionalização da empresa Companhia Providência desde o início das operações de exportação até o investimento externo direto;	FATORES EXTERNOS FATORES INTERNOS	Risco país, Instabilidade política, Instabilidade econômica, Penetração do IED na economia local, Familiarização com a localização, Vantagens de localização, Incerteza da demanda, Potencial de mercado, Volatilidade de competição, Modelo competitivo, Reforma Institucional, Adequação a infraestrutura, Distância, Cultural, Distância do Poder e Blocos Econômicos.	Osland, Taylor e Zou (2001), Root (1998), Kogut e Sign (1988), Woodcock et al (1994), Morschett, Schramm-klein e Swoboda (2010), Gao (2004), Gitman (2002), Anderson e Gatignon (1986), Malhotra, Argawl e Ulgado (2003), Argawal e Ramaswami (1992)	
		Tamanho da firma, Intensidade de exportação/ dependência do externo, Experiência no internacional, Nome e reputação da marca, Individualismo/coletivismo, Diferenciação do produto, Vantagens de propriedade, Vantagens de internacionalização, Recursos Específicos, Valor do conhecimento específicos da firma, tatividade de conhecimento, Maturidade, Classificação do produto, Intensidade da pesquisa e desenvolvimento, Tipo de tecnologia de produtividade, Escasses de recursos.		
		Diferenciais nacionais, Economias em escalas, Concentração Global, Sinergia Global, Motivação estratégica global, Construindo capacidade/aprendizado, Transferência de conhecimento/exploração de capacidade, Exploração de mercado potencial, Velocidade de penetração no mercado e Ganhar competitividade geral.		
Sugerir os fatores para decisão de investimento externo direto que possam contribuir na formulação de novos processos de investimento Externo Direto da Companhia Providência.				Questões de 11 a 23.

Fonte: Elaborado pela autora

### **3.4.2 Observação Direta**

A técnica de observação direta para Yin (2010) é a observação de comportamentos relevantes ou condições ambientais e estas observações podem variar de formais a informais. Ainda para este autor os instrumentos observacionais podem ser desenvolvidos como parte do protocolo do estudo de caso, investigando a ocorrência de tipos de comportamento por um determinado tempo.

Para Angrosino (2009), a observação é o ato de perceber as atividades e os inter-relacionamentos das pessoas no cenário de campo através dos cinco sentidos do pesquisador. Ainda para este autor a observação pode parecer a mais objetiva das habilidades etnográficas, pois requer pouca ou nenhuma interação entre o pesquisador e o objeto de estudo.

Para Marconi e Lakatos (2012), a observação direta é uma técnica de coleta de dados com o objetivo de obter informações utilizando-se os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consistindo somente em ouvir, mas examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar.

A observação direta neste estudo realizou-se através de observações de reuniões e visitas à fábrica no Brasil, que contribuíram para o entendimento da estrutura da empresa Companhia Providência. O período da observação deu-se de maio de 2013 a março de 2014.

### **3.4.3 Pesquisa Documental e Bibliográfica**

O presente estudo realizou a pesquisa documental e bibliográfica no qual levantou documentos de diversas fontes de evidência os quais estão resumidos no Quadro 9.

Quadro 9: Documentos e bibliografia consultados da empresa

<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Fonte de Evidência</b>	<b>Detalhamento</b>
Pesquisa documental e bibliográfica	Atas de reunião de Conselho de Administração – RCA	Seleção de RCA do período de julho de 2008 a março de 2013.
	Fato relevante publicados na CVM	Seleção de Fato relevante junto ao site do Conselho de valores monetários - CVM, do período de julho de 2008 a março de 2013.
	Apresentação do departamento de relacionamento com investidores para Expomoney.	O relatório apresenta dados levantamentos pelo departamento de relação com investidores da Companhia Providência.
	Siscomex e Relatórios de exportações.	Levantamento dos países que a empresa exporta.
	Site da empresa	Dados relativos ao histórico da empresa.
	Notícias em Jornais de grande circulação e revistas on-line.	Busca na internet por notícias relacionada a empresa e aos fundadores.

Fonte: Elaborado pela autora

As atas da reunião de conselho de administração – RCA e os fatos relevantes publicados no Conselho Monetário de Valores – CVM estão relacionados no Apêndice A. Estes documentos foram selecionados no período de julho de 2008 a março de 2013.

Segundo Yin (2010), para os estudos de caso o uso de documentos tem por objetivo corroborar e aumentar a evidência de outras fontes, assim buscas sistematizadas de documentos relevantes são importantes em qualquer plano de coleta de dados.

Para Gil (2009) publicações periódicas são jornais e revistas que representam nos tempos atuais uma das mais importantes fontes bibliográficas, sendo que as matérias de jornais tem característica principal a rapidez, as revistas estão mais inclinadas a serem mais profundas e melhor elaboradas. Ainda para este autor, a pesquisa documental utiliza-se de materiais que não receberam tratamento analítico ou que ainda podem ser reelaborados.

Para Moraes (1999), os documentos devem ser pertinentes aos objetivos da análise e devem cobrir o campo a ser investigado de modo abrangente. Ainda para este autor, esses documentos devem ser codificados para que se possibilite

identificar rapidamente cada elemento da amostra de depoimentos ou documentos a serem analisados.

### 3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados deste estudo foi desenvolvida junto aos tomadores de decisão da Companhia, através de entrevista junto à alta administração. As entrevistas em profundidade com roteiro semiestruturado realizadas com os participantes foram gravadas e posteriormente transcritas em formato de relatório, para serem submetidas aos procedimentos de análise de conteúdo.

Na apreciação dos dados coletados na etapa 3.4, ou seja, a análise dos dados, optou-se pela análise de conteúdo, a qual é sugerida por Bardin (1977):

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a influência de conhecimento relativo às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 1977, p. 42).

Segundo Moraes (1999) a análise de conteúdo pode ser constituída de cinco etapas: preparação das informações, unitarização ou transformação do conteúdo em unidades, categorização, descrição e interpretação. Ainda para Moraes (1999), a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem os dados, não sendo possível uma leitura neutra, pois toda a leitura constitui uma interpretação. Segundo Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo implica em um tratamento estatístico das unidades de texto de maneira objetivada, não sugerindo uma leitura singular. Sendo composta por procedimentos sistemáticos e metodologicamente explícitos para codificar os textos, fornece variáveis independentes para explicar determinada questão ou traçar um perfil de comportamento.

Para Moraes (1999) a categorização é um procedimento de agrupar dados, por semelhança ou analogia segundo critérios previamente estabelecidos ou definidos no processo, representando um esforço de síntese de uma comunicação a fim de destacar os aspectos mais importantes.



A análise de conteúdo foi realizada através da categoria a priori, a partir do referencial teórico. O Quadro 10 apresenta as quatro categorias, sendo que para os fatores externos e internos foram apontadas diversas as subcategorias utilizadas no estudo, as quais foram identificadas no Quadro 10 da síntese da revisão teórica.

Quadro 10: Categorias e subcategorias de análise

Nr.	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS
1	Vantagens de propriedade Vantagens de localização Vantagens de internacionalização	Não se aplica
2	Gradualismo e Aprendizagem	Não se aplica
3	Experiência internacional, visão global, experiência e educação no exterior. Orientação internacional para: mercado, aprendizagem e networking. Propensão à inovação e motivação internacional.	Não se aplica
4	FATORES EXTERNOS FATORES INTERNOS	Risco país, Instabilidade política, Instabilidade econômica, Penetração do IED na economia local, Familiarização com a localização, Vantagens de localização, Incerteza da demanda, Potencial de mercado, Volatilidade de competição, Modelo competitivo, Reforma Institucional, Adequação a infraestrutura, Distância, Cultural, Distância do Poder e Blocos Econômicos. Tamanho da firma, Intensidade de exportação/ dependência do externo, Experiência no internacional, Nome e reputação da marca, Individualismo/coletivismo, Diferenciação do produto, Vantagens de propriedade, Vantagens de internacionalização, Recursos Específicos, Valor do conhecimento específicos da firma, tactividade de conhecimento, Maturidade, Classificação do produto, Intensidade da pesquisa e desenvolvimento, Tipo de tecnologia de produtividade, Escasses de recursos. Diferenciais nacionais, Economias em escalas, Concentração Global, Sinergia Global, Motivação estratégica global, Construindo capacidade/aprendizado, Transferência de conhecimento/exploração de capacidade, Exploração de mercado potencial, Velocidade de penetração no mercado e Ganhar competitividade geral.

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.6 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO

O presente estudo utilizou como método de pesquisa o estudo caso e como estratégia o estudo de caso descritivo. Neste contexto, os instrumentos que serão utilizados os roteiros semiestruturados para as entrevistas a serem feitas com os executivos da companhia, destaca-se a possível limitação de se marcar essas entrevistas. Outra questão a ser considerada trata das variáveis escolhidas neste estudo. Em nenhum momento os possíveis fatores que determinaram o investimento externo direto da Companhia Providência nos Estados Unidos, apontados no capítulo 2 esgotam-se como únicas possibilidades de explicação para o fenômeno em questão. Assim sendo, outras variáveis poderão certamente ser encontradas no desenvolvimento deste estudo, possibilitando, assim, outras pesquisas neste mesmo enfoque.

A limitação do presente estudo refere-se às características do método de pesquisa adotado – estudo de caso. O estudo de caso permite a interpretação

subjetiva do pesquisador. Além disso, caracteriza-se também por focar em um único caso, o que permitiu analisá-lo com profundidade. A generalização nos estudos de caso é, portanto, bastante limitada, já que os resultados encontrados não podem ser generalizados (YIN, 2004).

Ainda pode ocorrer certa subjetividade no decorrer deste processo, visto que tratam-se de opiniões pessoais, dadas em circunstâncias diferentes e momentos particulares de cada um.

## 4 ANÁLISE DO CASO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA

Este capítulo tem como objetivo analisar os fatores que determinaram a decisão de produzir no exterior através do IED da Companhia Providência nos Estados Unidos, a partir do método de pesquisa estabelecido, com a utilização de diversas fontes de coleta e de análise de dados que utilizados em conjunto com a revisão teórica apresentada no capítulo 2, estabelece a ligação entre os fatos de decisão da Providência e a literatura apresentada.

Primeiramente, é apresentado o setor petroquímico, uma vez que a Providência está enquadrada como empresa de terceira geração deste segmento. Em seguida, a descrição da Companhia Providência e o seu processo de internacionalização. Posteriormente é demonstrada a convergência do processo de internacionalização da companhia com as correntes teóricas. Em seguida foram elencadas as subcategorias de análise, para prosseguir com a apresentação de resultados. Estas subcategorias foram divididas em fatores externos e internos que influenciaram a decisão de investimento externo direto. Com base nessas análises foram estruturados os fatores determinantes do IED nos Estados Unidos. Finalmente, apresentar sugestão dos fatores para decisão de investimento externo direto que possam contribuir na formulação de novos processos de Investimento Externo Direto da Cia Providência.

### 4.1 SETOR PETROQUÍMICO

A Companhia Providência faz parte das empresas de terceira geração do setor petroquímico. Segundo Gomes, Dvorsak e Heil (2005), BNDES (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005) e Braskem (2013), a cadeia petroquímica constitui-se de unidades de empresas de primeira, segunda e terceira geração, e pela importância da primeira e segunda geração em seu processo, torna-se necessária a apresentação da cadeia petroquímica.

Segundo Braskem (2013), a cadeia petroquímica representa a transformação de subprodutos do refino do petróleo bruto, principalmente nafta ou gás natural, em bens de consumo e industrial utilizado para diversas finalidades. No Brasil conforme Braskem (2013), a nafta é a principal matéria-prima da cadeia petroquímica, seguida do gás natural, sendo que a Petrobras é

praticamente a única produtora de nafta e gás natural. A Petrobrás atende parte da demanda nacional com produção própria e com importações, sendo que o monopólio foi quebrado em 2002 quando as centrais petroquímicas começaram a importar por conta própria (BRASKEM, 2013).

A Figura 11 apresenta a cadeia petroquímica e suas 3 gerações, desde a refinaria onde o gás e o nafta são processados até a entrega à terceira geração. Na Figura 11, apresenta-se a terceira geração de transformadores e é possível visualizar os rolos de falsotecido na linha de produção da Companhia Providência. Em verde, destacou-se as matérias primas que a Providência utiliza em seu processo industrial, sendo que o maior volume utilizado de matéria-prima é o polipropileno.

Figura 11: Cadeia Petroquímica



Fonte: Elaborado pela autora com base Braskem (2013) e Padilha e Bomtempo (1999)

Para Braskem (2013), a nafta e/ou gás passam inicialmente por um processo chamado craqueamento, que resulta nos petroquímicos básicos, tais como eteno, propeno e aromáticos. O tipo de matéria-prima empregado tem rendimentos variados e determina um mix diferenciado de produtos.

A primeira geração (que são as produtoras de básicos petroquímicos como olefinas e aromáticos) (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005), denominadas “craqueadores”, fracionam ou “craqueiam” a nafta (subproduto do processo de

refino de petróleo) ou gás natural, principais insumos (BRASKEM, 2013). Os craqueadores podem comprar o nafta também do exterior, diferentemente dos craqueadores de base gás que tem seu insumo fornecido pela Petrobrás (BRASKEM, 2013).

A segunda geração é composta, sobretudo, pelas as produtoras de intermediários e resinas termoplásticas (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005). Segundo Braskem (2013), estas processam os petroquímicos básicos comprados das unidades de craqueamento de nafta, produzindo petroquímicos intermediários, que incluem:

- a) **polietileno**, poliestireno e EDC/PVC (produzidos a partir do eteno);
- b) **polipropileno** e acrilonitrila (produzidos a partir do propeno);
- c) cumeno e etilbenzeno (produzidos a partir do benzeno);
- d) polibutadieno (produzido a partir do butadieno).

Ainda conforme Braskem (2013) os petroquímicos intermediários são produzidos na forma sólida em “palletes” de plástico ou em pó e são transportados, principalmente, por caminhões aos produtores de terceira geração que, em geral, não ficam situados próximo aos produtores de segunda geração. Para Companhia Providência, a principal matéria-prima que compõe seu produto é o Polipropileno, sendo que a companhia transforma o polipropileno em máquinas de alta tecnologia de produção de falso tecido (spunbonded).

Segundo BNDES (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005), o polipropileno é a resina que apresenta nos últimos anos, resultado de grande eficiência das plantas de produção, bem como a versatilidade para diversas aplicações do produto. Este material apresenta resistência à alta temperatura, resistência química, boa processabilidade, além de sua alta densidade e baixo custo comparado a outras resinas.

A terceira geração (empresas transformadoras plásticas) - estas são clientes de indústria petroquímicas que transformam os produtos da segunda geração e intermediários em materiais e artefatos utilizados por diversos segmentos, como: embalagens, construção civil, elétrico, eletrônico e automotivo (GOMES; DVORSAK; HEIL, 2005). Para Braskem (2013), a terceira geração são denominadas transformadores, estes transformam em produtos finais, incluindo:

- a) plásticos (produzidos a partir de polietileno, polipropileno e PVC);

- b) fibras acrílicas (produzidas a partir de acrilonitrila);
- c) nylon (produzido a partir de fenol no Brasil);
- d) elastômeros (produzidos a partir de butadieno);
- e) Embalagens descartáveis (produzidas a partir de poliestireno e polipropileno).

Os produtores de terceira geração fabricam vários bens de consumo e industriais, inclusive recipientes e materiais de embalagem, tais como sacos, filme e garrafas, tecidos, detergentes, tintas, autopeças, brinquedos e bens de consumo eletrônicos. Existem mais de 11.500 produtores de terceira geração em atividade no Brasil (BRASKEM, 2013). A Companhia Providência enquadra-se como empresa de terceira geração por realizar a transformação do produto da segunda geração.

Conforme Padilha e Bomtempo (1999), as inovações no setor de transformações de plásticos têm origem prioritária nos fabricantes de equipamentos, moldes, dos produtores de resina e de insumos. A terceira geração, embora influencie a cadeia menos do que esses atores, executa algumas das principais funções da cadeia que é transformar em realidade produtos especificados pelos clientes industriais e desejados pelos clientes comerciais, explorando todos os recursos tecnológicos propostos pelos outros atores da cadeia. Sendo que os produtores de resinas introduzem novas grades e novas resinas a fim de atender necessidades existentes dos transformadores, criando também novas oportunidades para uso no plástico, tornando os transformadores mais competitivos em mercados dominados por outros materiais (PADILHA; BOMTEMPO, 1999).

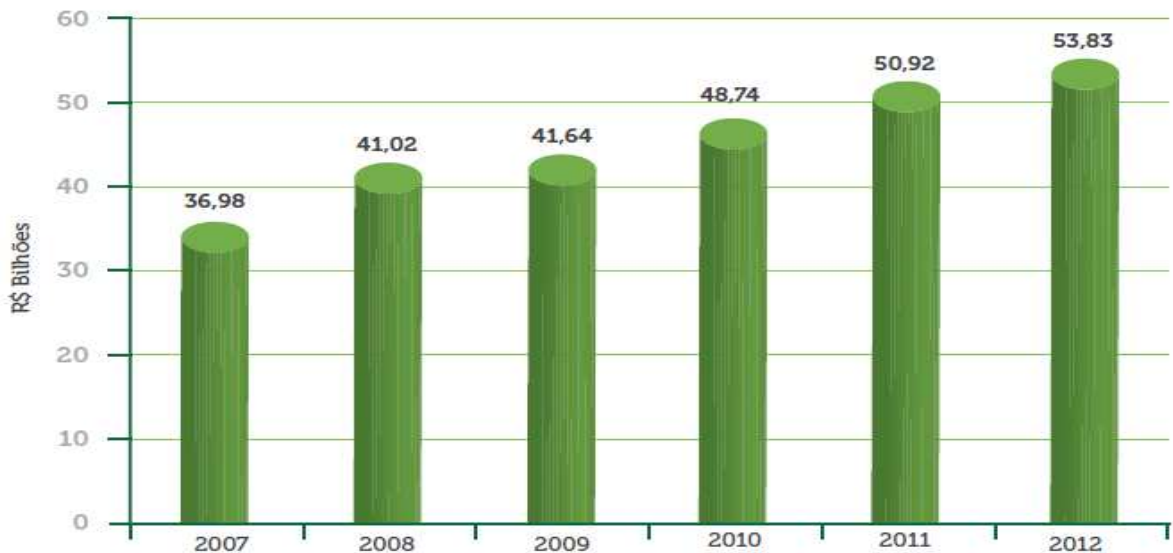
Ainda para Padilha e Bomtempo (1999), cabe aos transformadores explorar as oportunidades surgidas com as inovações dos fornecedores e com elas desenvolver vantagens competitivas ou reforçar vantagens já conquistadas.

Os fabricantes de equipamentos introduzem no setor novas possibilidades de processamento, otimizando variáveis importantes do processo de concepção de um produto plástico como: velocidade do ciclo, redução do desperdício, qualidade, economia de matéria-prima e energia (PADILHA; BOMTEMPO, 1999).

Segundo Abiplast (2012), a indústria de transformação de plásticos no Brasil compreende cerca de 12000 empresas, sendo o terceiro maior empregador da indústria de transformação, com 348 mil postos de trabalho. Estas empresas faturaram em 2012 com a transformação do plástico cerca de R\$ 53,83 bilhões, transformando 6,66 mil toneladas de material plástico, o que resultou num faturamento de R\$ 56,49 bilhões, aproximadamente 7% superior ao de 2011.

A seguir, o Gráfico 3 apresenta a evolução da produção de transformadores de plásticos de de 2007 a 2012.

Gráfico 3: Evolução da produção de transformadores de plásticos de de 2007 a 2012

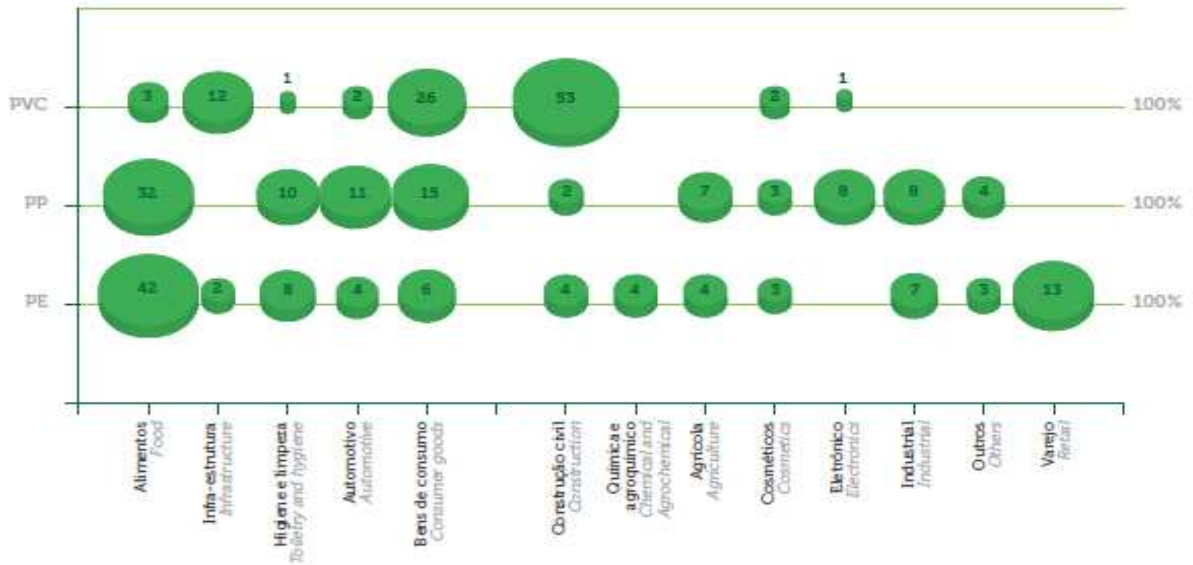


Fonte: Relatório Abiplast Perfil (2012)

A indústria de transformação de produtos plásticos é muito diversificada e pode ser considerada uma solução em termos técnicos para outros setores, atuando tanto como insumo necessário para a produção de outros bens, como também na forma de produto final, destinado diretamente ao consumidor.

O Gráfico 4 apresenta a distribuição das principais resinas por setor de utilização, além de mostrar que o setor de higiene e limpeza tem um consumo de polipropileno que resulta em 10% do volume total de produção.

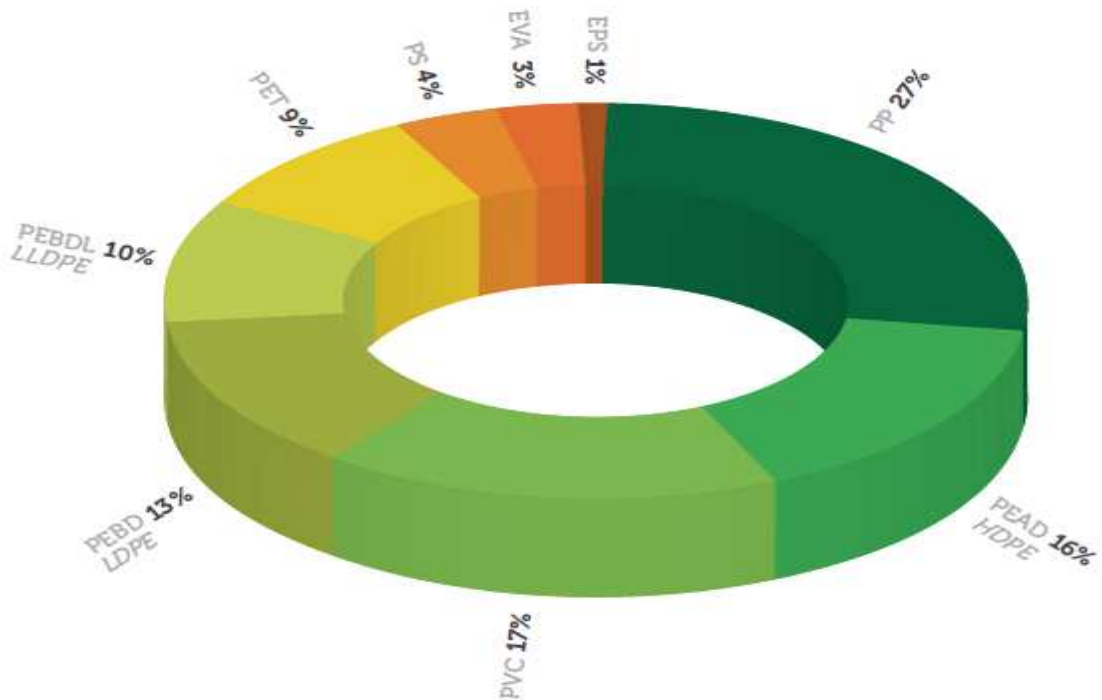
Gráfico 4: Distribuição das principais resinas por setor de utilização



Fonte: Relatório Abiplast Perfil (2012)

O Gráfico 5, a seguir apresenta as matérias-primas utilizadas pelas empresas do setor que são resinas termoplásticas, principalmente polipropileno (PP), polietileno (PE) e policloreto de vinila (PVC). Juntos, estes produtos, representam 83% da matéria-prima utilizada, destacadas em tons de verde.

Gráfico 5: Matérias-primas utilizadas pelas empresas do setor



Fonte: Relatório Abiplast Perfil (2012)



Conforme Abiplast (2012), o consumo aparente de resinas termoplásticas cresceu 4% no Brasil entre 2011 e 2012. Pode-se aproveitar o resíduo industrial, utilizando rebarbas e aparas que sobram da produção. Esse tipo de reciclagem pode ser realizado na própria empresa, reinserindo o material no processo produtivo. A Companhia Providência utiliza-se deste processo incluindo novamente em seu processo os resíduos industriais como rebarbas e aparas que sobram de seu processo industrial.

Para Companhia Providência, a principal matéria-prima que compõe seu produto é o Polipropileno, sendo que a companhia transforma o polipropileno em máquinas de alta tecnologia de produção de falso tecido (spunbonded).

#### 4.2 COMPANHIA PROVIDÊNCIA

A Companhia Providência S.A., objeto de estudo deste trabalho, foi fundada 1963, pelo Sr. Milan Starostik sendo pioneira na fabricação de embalagens plástica no sul do Brasil e hoje ocupa o vigésimo terceiro lugar em internacionalização das empresas brasileiras. A figura 12 apresenta a estrutura física da Companhia Providência, onde a matriz fica localizada em São José dos Pinhais, com 9 linhas de produção e 70 mil toneladas ano, uma filial em Pouso Alegre-MG, que detém 2 linhas de produção, produzindo anualmente 30 mil toneladas ano e a filial de Statesville na Carolina do Norte com 2 linhas de produção e produzindo 40 mil toneladas ano, sendo esta última o objeto de estudo sobre Investimento externo direto da Providência desenvolvido nesta pesquisa.

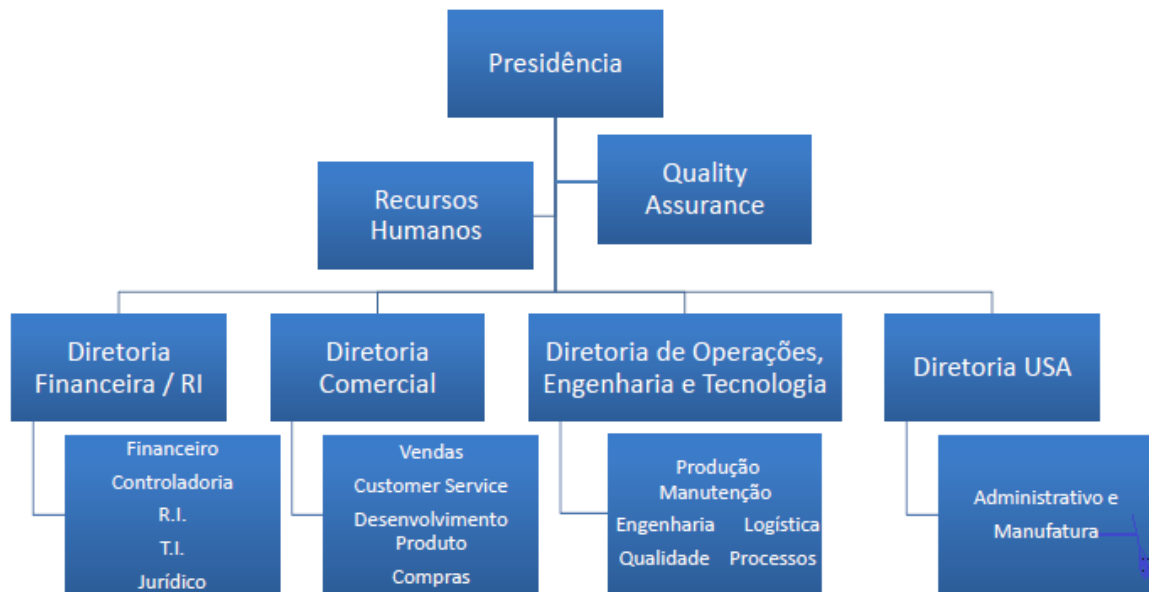
Figura 12: Estrutura Física Atual



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Esta estrutura apresentada na Figura 13 é administrada pela estrutura organizacional que se encontra na Figura 13 denominada estrutura organizacional. A estrutura organizacional da companhia Providência está organizada pela presidência, Recursos Humanos e Quality Assurance ligadas à presidência, quatro diretores com seus respectivos departamentos (APRESENTAÇÕES E TELECONFERÊNCIAS..., 2013).

Figura 13: Estrutura Organizacional



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Conforme entrevista com o gerente geral de operações, quando foi decidido o investimento externo direto da Companhia, optou-se por contratar executivos americanos para administrar a filial da Companhia Providência. Esta diretoria está denominada na Figura 13 como diretoria USA. A mesma possui dois departamentos, denominados administrativo e manufatura.

Em 1988, com a compra da primeira linha de produção de falso tecido da marca KAMI, começa a produzir nãotecido, que atualmente é a atividade principal da companhia (COMPANHIA PROVIDÊNCIA, 2013). A Providência detém 13 linhas de produção, sendo atualmente líder em produção na América Latina. Em 2005, a empresa expandiu sua atuação no mercado internacional e passou a operar com dois depósitos de distribuição nos Estados Unidos, com o objetivo de atender com rapidez seus clientes norte-americanos.

Segundo o Jornal Estadão (2006) os irmãos Constantino, donos da companhia aérea Gol, fecharam, em sociedade com o fundo de private equity americano AIG, a compra da Providência, juntamente com mais dois investidores. O valor da operação está avaliado em R\$ 1 bilhão. Conforme o Globo (2006), os sócios fundadores tinham mais de 80 anos e o grupo tinha um problema sucessório, em virtude do falecimento do único filho.

Em 2007, conforme Companhia Providência (2013), a Providência tornou-se uma sociedade aberta fazendo parte da Bovespa S.A. Bolsa de

Valores, Mercados e Futuros. A Figura 14 mostra o bloco de controle acionário da Companhia Providência até 26/01/2013, que mantinha 5 empresas em seu controle acionário sendo PineBridge, Angra Partners, FIP Volluto, Espírito Santo e Libra.

Figura 14: Boco de controle



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Segundo o CEO, a Providência decidiu focar no crescimento do negócio. Conseqüentemente, foi realizado um planejamento estratégico, verificando-se outros negócios que poderiam incrementar, colaborar, ou seriam vendidos ou resolvidos, concentrados. A companhia tinha uma divisão de plásticos, unidade de PVC, transportador. A decisão foi fechar a divisão de plásticos e a transportadora, quando se vendeu a unidade de PVC-tubos e conexões de PVC conforme documento n. 3 do apêndice A fato relevante.

Em 2008, conforme Companhia Providência (2013), a empresa comprou uma nova linha de produção na fabricação de não-tecido, no montante de 50 milhões de dólares, gerando o incremento de 25% da capacidade produtiva. Conforme o gerente geral de operações, até 2008 existiam somente três máquinas no mundo deste tipo, sendo esta a primeira linha na América Latina. Neste mesmo ano, adquiriu na totalidade as quotas da Isofilme, empresa localizada em Pouso Alegre-MG que atua nos ramos de industrialização e comercialização de não-tecido (COMPANHIA PROVIDÊNCIA, 2013). Segundo o CEO, a empresa estava à venda e, por ser um concorrente pequeno, optou-se por adquiri-la. Um dos motivos que levaram a venda da Isofilme é que para a mesma ter uma boa penetração de mercado, esta deveria obter qualificação de grandes compradores de produtos para fraldas, cujo processo leva em torno de 2 anos.

Ainda para o CEO, o processo é muito dispendioso, sendo necessária uma série de investimentos, além de máquinas de nãotecido e experiência que a companhia Providência já tinha neste processo de qualificação. Com isso, a companhia no Brasil, após estas reformulações, tomou sua forma.

Em 2009, a empresa anunciou em reunião de conselho de administração RCA, documento n. 4 do Apêndice A, a retomada do projeto da primeira planta nos Estados Unidos na cidade de Statelville Carolina do Norte com capacidade de produção de 20 mil toneladas por ano de nãotecido, tendo como investimento US\$ 80 milhões para as instalações da linha de produção 11, inaugurada em 27 de janeiro de 2011. Conforme documento nr. 8 do Apêndice A, comunicado ao mercado de 31 de janeiro de 2011, a planta iniciou as operações com pedidos já fechados com clientes americanos. Conforme Companhia Providência (2013), com esta nova aquisição, a companhia totaliza uma produção anual de 100 mil toneladas.

Em 2011, conforme Companhia Providência (2013), a empresa realizou mais investimentos no montante de até US\$ 123 milhões, para investimentos de duas novas linhas de produção, sendo uma em Pouso Alegre – Minas Gerais e outra nos Estados Unidos da América na Carolina do Norte. Ainda conforme Companhia Providência (2013), a linha Brasileira foi inaugurada em junho de 2012 e a segunda linha ocorreu em 26 de março de 2013. Conforme documento nr. 8 do apêndice A, comunicado ao mercado, a linha inaugurada em nos Estados Unidos tem como objetivo atender principalmente o mercado americano e o mexicano.

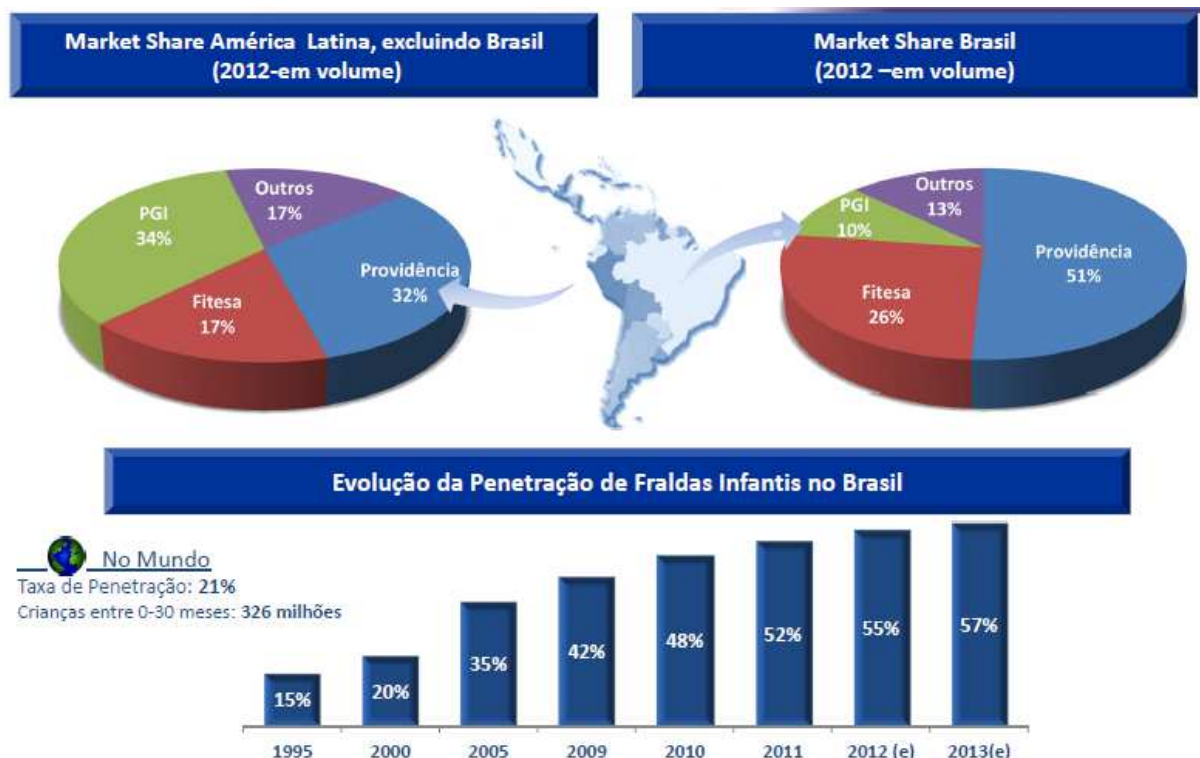
Segundo Companhia Providência (2013), a segunda linha, acontecimento relevante para a empresa, recebeu, em 22 de novembro de 2010 o montante equivalente a US\$ 60 milhões em investimentos e ter a capacidade de produção de 20 mil toneladas anuais, duplicando a capacidade instalada no país. Segundo documento n.12 do apêndice A, comunicado ao Mercado, em 26 de março de 2013, ocorreu a inauguração da segunda linha de produção nos Estados Unidos.

Com estas duas linhas de produção conforme Companhia Providência (2013), foi aumentada a capacidade em 40% na capacidade instalada totalizando 140 mil ton/ano. Estes novos investimentos no Brasil e dos Estados Unidos, tem por objetivo o crescimento no mercado e o planejamento estratégico da

empresa, com a redução dos custos logísticos e maior proximidade aos grandes mercados consumidores (COMPANHIA PROVIDÊNCIA, 2013).

O Gráfico 6 apresenta o Market Share da empresa na América Latina, um excluindo Brasil e outro no Brasil. A Companhia obteve considerável êxito em ampliar e consolidar sua posição de liderança no mercado de nãotecido em que atua. A Providência estima que sua participação no mercado de nãotecido em termos de volume seja 51% no Brasil e 32% na América Latina, considerando os segmentos de nãotecido descartáveis e duráveis produzidos a partir da tecnologia spunbonded. A Companhia produz no Brasil e nos Estados Unidos e atua principalmente nas Américas, sendo reconhecida no mundo atualmente como fornecedora de nãotecido para indústria de descartáveis higiênicos, sendo líder na fabricação e comercialização de nãotecido no Brasil com presença significativa nas Américas e com atuação global (COMPANHIA PROVIDÊNCIA, 2013).

Gráfico 6: Market Share e evolução da penetração de fraldas infantis no Brasil



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Segundo Companhia Providência (2013), a Providência atualmente atende clientes na América Latina e Estados Unidos, tais como Procter &

Gamble, Kimberly Clark, Jonhson&Jonhson, Hypermarcas e outros. O setor de não-tecido caracteriza-se mundialmente por uma elevada concentração de vendas dos produtores a poucos e grandes clientes, como reflexo da estrutura do mercado de produtos de higiene.

Em janeiro de 2014, segundo documento n. 13 do apêndice A - fator relevante, comunica-se ao mercado a venda do controle acionário (71,5%) das ações da Companhia Providência à PGI do Brasil. Conforme PGI (2014), a empresa PGI Group informa a assinatura do acordo definitivo para aquisição da Companhia Providência, sendo que esta aquisição acelera ainda mais a estratégia de crescimento e melhoramento da sua capacidade na América do Norte. Ainda para PGI (2014), a PGI Group é líder mundial em fabricação de não-tecidos, com operações em 13 países com atuação em toda a América do Norte, América do Sul, Europa e na região Ásia – Pacífico.

A indústria de não-tecido em 1990, conforme CEO, tinha duas tecnologias de produto: o cardado e o falso tecido. O cardado é uma tecnologia que veio do ramo têxtil e o spumbonded é uma tecnologia que foi desenvolvida depois. O spumbonded, tecnologia usada pela Companhia Providência, utiliza resinas plásticas desenvolvidas diretamente para fazer o não-tecido.

Segundo CEO, até os anos 90, o cardado era o principal produto utilizado em fralda e uma vez que utilizava filamento cortado, havia uma limitação de gramatura. O filamento cortado rasga mais facilmente quando fabricado em gramaturas menores, embora seja mais macio. Comparativamente, o não-tecido na época não tinha o mesmo grau de cobertura, ao passo que o cardado tinha uma melhor apresentação.

O não-tecido ainda não tinha uma boa apresentação devido ao formato de produção de filamentos contínuos, mas, ao longo do tempo foi melhorado pelo fabricante do equipamento e também pelas resinas. Corroborando com esta afirmação Padilha e Bomtempo (1999), uma vez que as inovações no setor de transformações de plásticos tem origem prioritária através dos fabricantes de equipamentos, dos produtores de resina e de insumos. Logo, a terceira geração petroquímica influencia menos que fabricantes e os produtores de resina, embora explore todos os recursos tecnológicos propostos por estes.

Hoje, essa distribuição randômica e aleatória do spumbonded cobre e fica como se fosse uma folha de papel, sendo possível fazer gramaturas

menores com a mesma resistência e processabilidade melhor que o não-tecido cardado. Atualmente, a produção do cardado está praticamente extinta, só que isto levou certo tempo para acontecer nos mercados desenvolvidos. Já nos mercados subdesenvolvidos, como não se trabalhava com a tecnologia do produto cardado, o não-tecido entrou diretamente, ocupando o mercado. Assim o desafio do mercado de spumbonded foi, o de penetrar o mercado dos Estados Unidos e da Europa.

Em virtude de que o não-tecido cardado já detinha o mercado, foi necessário que os fabricantes de spumbonded passassem a competir com o produtor do produto cardado utilizando a estratégia de redução de custo de produção. Esta redução de preços ocorreu também com o spumbonded. Hoje, o preço do não-tecido é tamanho que para se fabricar não-tecido cardado, gasta-se mais que o preço de venda do produto. Como o preço de venda do produto caiu tanto, os fabricantes spumbonded foram baixando gramatura, melhorando o processo e dando produtividade no não-tecido de forma que o preço do produto caísse bastante.

Há 20 anos, o produto padrão no mercado era com 20 gramas o metro quadrado. Hoje, o padrão no mercado é 10 gramas o metro quadrado. Somente em material, obtém-se uma economia em 50% e no caso da Providência, o material utilizado é a resina plástica é 60% do custo. Consequentemente, ocorre uma redução de custo impactante e o processo cardado não consegue fazer esta redução devido a uma limitação técnica. Uma das teses para aumentar a participação no mercado externo era a de que existia uma limitação técnica do produto cardado que, quando chegasse a 17 gramas ou 16 gramas, não seria mais possível reduzir custos, ao passo que o não-tecido começa nesta gramatura.

Sabendo-se da limitação técnica de uma tecnologia, fica claro que a mesma vai ter que migrar para outras atividades pra sobreviver, tendo esta tecnologia de achar outros nichos. Este processo ocorreu desde os anos 90 até aproximadamente 2005, sendo que o caminho é o de explorar essas limitações. A tecnologia spumbonded não chegou ao fim da curva, ela pode ir mais longe, ainda é possível melhorar ainda mais incrementar, pois não surgiu outra tecnologia ainda que a substitua. O que interessou aos clientes neste produto foi esta redução de custo, pois o driver para o fabricante da fralda é como ele



mantém performance a um custo menor. No mercado americano, existem máquinas mais antigas da geração 2 e 3. No entanto, segundo o Gerente geral de operações, as máquinas instaladas no mercado americano são de última geração, versão 4 da Reicofil, permitindo a Providência explorar os benefícios da alta tecnologia em um mesmo processo industrial.

#### 4.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA

Nesta seção, é abordado como ocorreu o processo de internacionalização da empresa, desde os primeiros investimentos internacionais até o investimento externo direto com base em diversas fontes de evidência. O primeiro contato da empresa com o exterior foi do tipo *inward* (para dentro), no qual a mesma foi buscar tecnologia por importação de máquina. Conforme o site da empresa Companhia Providência (2013), a empresa acredita ser uma das únicas empresas no mundo a utilizar exclusivamente tecnologia de “estado da arte” para a produção de não tecidos. Segundo Gerente de Operações e Companhia Providência (2013), esta tecnologia foi pioneira no Brasil, pois foi adquirida através de importação para matriz em São José dos Pinhais. Até final 2006, a empresa tinha como líder o Sr. Milan Starostik, fundador da Companhia Providência, imigrante da antiga Checoslováquia, cuja mentalidade já revelava um olhar mais aberto para o mundo.

Em 1996, Conforme o Gerente Comercial, a empresa realizou sua primeira exportação, sendo que o país de destino foi Argentina, seguido do Chile. Primeiramente, começou com países mais próximos, tanto geograficamente como culturalmente. Este processo teve início ainda na gestão do Sr. Milan Starostik, antigo proprietário, através do modo de entrada de exportação. Conforme o Gerente Comercial Companhia Providência (2013), posteriormente, em 2005, a empresa estabeleceu armazéns de distribuição no exterior nos Estados Unidos.

Corroborando com esta afirmação a entrevista do fundador Sr. Starostik para a revista Exame em 01 de julho de 2002: “A Providência quer buscar novos mercados e se antecipar à concorrência que se estabelecerá quando a Área de Livre Comércio das Américas (Alca) de fato acontecer”.

A mesma intensão pode ser percebida na frase do Direto industrial: É essa tecnologia, que faz a empresa entrar no roteiro de visitas de diretorias inteiras de grandes empresas do setor de higiene e limpeza no mundo, como Procter e Gamble, Kimberly e Johnson & Johnson. “Queremos exportar para essas empresas e, com isso, aumentar em 20% nosso volume de negócios”, diz Bregant (EXAME, 2002).

Dando continuidade ao processo de internacionalização, conforme o gerente comercial e site Companhia Providência (2013), posteriormente, em 2005, a empresa estabeleceu armazéns de distribuição no exterior nos Estados Unidos. Conforme o Jornal Estadão (2006) em outubro de 2006, a Providência destina a maior parte de sua produção ao mercado externo e investe cerca de US\$ 35 milhões ao ano em atualização tecnológica.

Na análise das entrevistas publicadas pela revista Exame e Jornal Estadão durante a gestão do fundador, sugere-se que o foco da Companhia Providência, quando administrada pelo mesmo, era a exportação dos produtos para aumentar o volume de negócios da empresa. O principal modo de entrada da Companhia Providência é exportação e a mesma utiliza-se de representantes de vendas locais. No caso dos Estados Unidos, utilizaram se a partir de 2005 dois armazéns de distribuição para realizar todo o processo logístico de descontêinirização, movimentação e entrega ao cliente final.

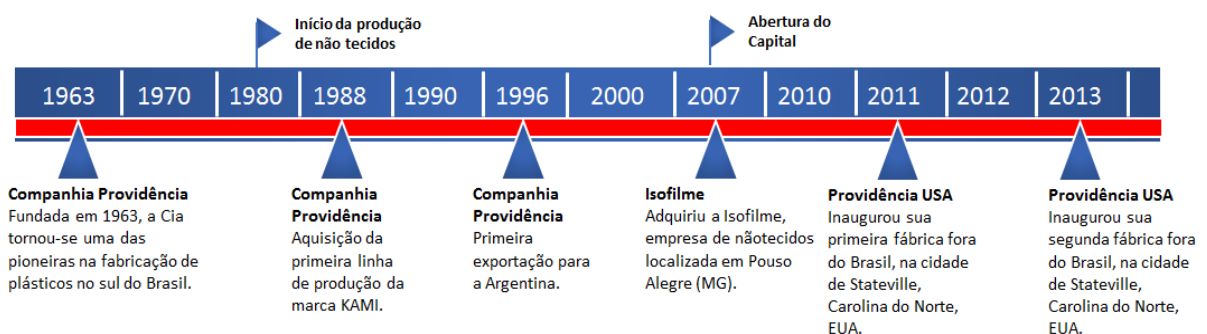
Após 2006, com a nova gestão percebe-se uma modificação na gestão de companhia que passa a estar mais voltada para a internacionalização da Companhia a fim de atender a demanda internacional vislumbrada pela empresa. Os novos proprietários da Companhia tinham um projeto de crescimento para a companhia Providência, no Brasil, na América do Sul e no mundo inteiro. E eles escolheram alguém da indústria para realizar este crescimento e ser o CEO da companhia o executivo Sr. Hermínio Freitas. Esta escolha foi baseada em algumas interações que existiram entre os proprietários e o executivo, que apresentou ideias de crescimento compatíveis com os objetivos dos novos proprietários. Na época, na visão do presidente, havia duas grandes oportunidades que seriam a aquisição da empresa Isofilme em Minas Gerais e a outra era fazer a expansão para fora do Brasil, devido ao fato que estas ações iriam fazer a empresa expandir.

A mudança de comportamento aconteceu a partir de então, com uma administração mais focada e mais agressiva pela quantidade de acontecimentos relevantes desde que a nova gestão assumiu. Logo depois que a empresa foi adquirida, deu-se início o lançamento de ações da Providência, e o projeto número um era fazer o IPO da companhia, porque a Providência foi comprada com dívida e eram necessários recursos para fazer outras operações com a empresa (aquisições).

Conforme o Gerente geral de operações a liderança do CEO e sua experiência nos Estados Unidos foram fundamentais para realização do investimento externo direto nos Estados Unidos. Com base nas entrevistas e atas verifica-se que a decisão de investimento externo direto, partiu do novo presidente da Companhia.

A Figura 15 foi construída com base em múltiplas fontes de evidência como entrevistas, fatos relevantes, comunicado ao mercado com o objetivo de evidenciar a evolução da estratégia da companhia focada em expansão, seja por aquisições ou por investimento externo direto. Ainda a Figura 15 apresenta os fatos históricos relevantes relacionados à internacionalização e expansão da empresa desde a sua fundação. Destaca-se uma concentração de fatos nos últimos 7 anos desde que a empresa é administrada por um gestor profissional. A empresa manteve a estratégia de exportação para todos os países e ainda realizou aquisição e investimentos no exterior. A empresa focou seu *core business* e apresentou resultados alinhados à sua estratégia corporativa de expansão realizando através de aquisição como foi o caso da Isofilme em MG e ainda através empreendimento a partir do zero, ou seja, *greenfield*.

Figura 15: Principais fatos históricos ligados à internacionalização



Fonte: Elaborado pela autora com base no site da empresa, fatos relevantes-FR, comunicado ao mercado e em entrevistas

De acordo com o documento 11 do Apêndice A, comunicado ao mercado, o CEO da Companhia ressalta: “Estamos otimistas com o crescimento dos negócios nos Estados Unidos. A evolução da primeira linha, inaugurada em janeiro de 2011, foi bastante positiva”. Corrobora com esta afirmação o Gerente Geral de Operações quando afirma que a Companhia Providência apresenta claramente em sua estratégia corporativa o objetivo de realizar expansão internacional, cujo investimento nos Estados Unidos foi um sucesso uma vez que em menos de 2 anos realizou novo investimento.

Para a maioria das empresas, o compromisso internacional tem crescido junto com a experiência internacional ao longo de um período de tempo (ROOT, 1998). Assim o sucesso nos mercados estrangeiros tem incentivado maior comprometimento internacional, o que conseqüentemente resulta em mais sucesso (ROOT, 1998).

#### 4.4 CONVERGÊNCIA DO PROCESSO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA COMPANHIA PROVIDÊNCIA COM CORRENTES TEÓRICAS

Nesta seção, é apresentada a convergência entre a Escola de Uppsala, Paradigma Eclético e Empreendedorismo com o caso da Companhia Providência, com o propósito de se responder ao objetivo específico deste estudo.

##### 4.4.1 Escola de Uppsala

A escola de Uppsala preconiza o envolvimento gradual, resultado de um processo que inicia na exportação e evoluiu para os modos de investimento. Segundo o gerente comercial da Companhia Providência, a empresa começou com exportações para Argentina em seguida para o Chile e evoluindo para presença no país estrangeiro através de distribuição local e posterior investimento externo direto.

À medida que a companhia foi aumentando sua participação no mercado americano e foi obtendo maior experiência, houve aumento da certeza que estimularam maior investimento, através de recursos financeiros e estratégicos.

Este processo está alinhado com a teoria de Johanson e Vahlne (1977), onde a internacionalização da empresa advém de seu crescimento e aprendizagem.

Entretanto, este processo gradual fica mais evidente na gestão do fundador, pois o processo teve início na América Latina, seguindo o processo sugerido pela escola de Uppsala, que sugere que a internacionalização começa em países com menor distância psíquica. Por sua vez, na nova gestão observa-se a opção por um investimento em um país com alta distância psíquica como os Estados Unidos. Conforme Rocha (2003), a percepção da distância cultural entre Brasil e o mercado norte-americano por executivos brasileiros é alta.

Percebe-se que a estratégia sempre esteve transparente, segundo os relatos dos próprios executivos, mas é evidente que a continuidade do processo foi amparada pelos resultados da estratégia anterior de exportação para os Estados Unidos, visto que a empresa implantou a filial nos Estados Unidos, pois antes exportava para aquele país e tinha distribuição local. Segundo o CEO, o investimento ocorreu devido ao fato de o volume de exportação para os Estados Unidos justificar a instalação de uma fábrica.

#### **4.4.2 Paradigma Eclético**

O Paradigma Eclético está alinhado com um dos objetivos específicos do trabalho, pois seu foco é o investimento externo direto produtivo. Dunning (2002) reconhece que, apesar de ter apresentado o Paradigma Eclético com relação à firma individual, o principal foco é esclarecer a produção internacional de todas as firmas de um determinado país ou grupo de países.

Para que a Companhia Providência competisse no exterior, a empresa teve de ser capaz de compensar os custos de investimento externo direto no exterior, pela conjugação de três tipos de vantagens comparativas defendidas por Dunning (1988): as vantagens de propriedade, vantagens de localização e vantagem da internacionalização.

Para Dunning (1988, 2002) a vantagem de propriedade é a capacidade de fazer com que as competências essenciais da matriz proporcionem um diferencial em relação ao concorrente estrangeiro. Quanto às vantagens da localização, pode-se citar a mão de obra, maior integração com o mercado estrangeiro. Finalmente, a vantagem da internacionalização que é a minimização

de custos de transação, redução da incerteza e a ampliação da possibilidade de atuação direta na oferta.

É importante detalhar como foram avaliadas as vantagens, no caso específico da Companhia Providência.

a) *Vantagem de localização:*

A decisão de localização foi uma decisão técnica na qual foi avaliada a localização dentro de várias regiões nos Estados Unidos, e até mesmo no México, uma vez que este país faz parte do NAFTA. Esta avaliação levou em consideração custos como transporte, energia elétrica e mão de obra a fim de que a empresa tivesse todas as condições necessárias para sua operação. O investimento externo direto para os Estados Unidos também resultou em vantagem uma vez que, estando presente naquele país, a empresa não está sujeita às tarifas de importação que giram em torno de 25% a 30% protegendo-se destes custos adicionais. No entanto, o objetivo primordial foi a proximidade com o cliente para desenvolvimento conjunto.

b) *Vantagem de internalização:*

A vantagem de internalização é a capacidade da empresa de produzir e vender através da sua rede de subsidiárias, ou seja, a capacidade de transferir as vantagens de propriedade através das fronteiras utilizando a estrutura interna. A realização deste investimento externo direto nos Estados Unidos proporcionou para a Companhia Providência a diminuição dos custos de transação e resultou num maior controle e comprometimento dos recursos, comparados à exportação. A internacionalização foi explorada em busca da redução das incertezas e riscos de economias em escala e ainda proporcionou o aumento da escala de produção com a aumento nas vendas naquele bloco comercial.

A Companhia Providência realizou o investimento externo direto vislumbrando acessar mais clientes no mercado americano e desenvolver competências como inovação com os clientes com os quais já mantinha relacionamento de exportação, uma vez que, em seu entendimento, teria que estar próximo ao cliente para desenvolver produtos conjuntamente.

Para a Companhia Providência as vantagens foram capazes de compensar os custos do investimento externo direto. Para a atividade de

produção de não tecido se fez necessário a homologação da planta, de acordo com as especificações dos fabricantes de fralda. Este *know-how* permite à Companhia Providência ter controle sobre o processo de produção, devido às exigências de homologação da planta produtiva.

Dunning (1988) sugere motivos para que a empresa realize investimento externo direto como forma de acesso ao mercado e acesso a recursos estratégicos. Ainda para este autor acesso ao mercado visa a entrar num novo mercado para ampliar a base de clientes.

O documento n. 8 do Apêndice A – Comunicado ao mercado - informa que a filial nos Estados Unidos, primeiramente atenderá aos clientes americanos atuais. Informa ainda que abastecerá novos clientes no segmento de descartáveis higiênicos e como oportunidade focar no segmento médico-hospitalar. Quanto a recursos estratégicos para desenvolver competências, recursos e *capabilities* da empresa a fim de obter vantagem competitiva, a Providência tem como objetivo, para este investimento externo direto, desenvolver inovação conjunta com os clientes.

A empresa já havia identificado a necessidade de aumentar relacionamento com o mercado para aumentar seu espaço em inovações conjuntas com clientes. Desta forma a Providência precisava de uma base em lugares avançados do mundo como Japão, Estados Unidos, Coreia ou Europa, onde se faz desenvolvimento em produto. Então, a partir deste interesse em participar das inovações, decidiu-se que a Companhia Providência, tornar-se-ia um player global, e a localização inicial seria nos Estados Unidos, para participar em primeira mão nas inovações com os fabricantes de fralda. Conforme o CEO da Companhia Providência: “Se a quisermos ser alguém importante nessa indústria, vamos ter que ter uma participação no mercado global. E vai ter que ser com o status de desenvolvedor junto a grandes produtores de fraldas e descartáveis médicos e tudo isto esta fora do Brasil”.

c) *Vantagem de propriedade:*

A vantagem de propriedade esta relaciona ao *know-how* na produção de não tecido, uma vez que a empresa têm larga experiência da fabricação de falsos tecidos e conta com máquina de alta tecnologia.

#### 4.4.3 Empreendedorismo Internacional

O projeto de investimento externo direto foi estruturado pelo CEO da empresa. A contratação do CEO foi baseada em seus projetos de expansão para a organização, pois o mesmo visualizava oportunidades para a empresa através de aquisições e investimento externo direto. Características tais como visão global, experiência e educação no exterior são apontadas por Zahra e George (2002), como características que estão presentes nos executivos empreendedores internacionais.

Além destas características segundo Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) o empreendedorismo internacional está incorporado à cultura organizacional da empresa na busca e exploração de oportunidades de mercado internacional para geração de valor. Cabe destacar que a empresa visualizou a oportunidade, nos Estados Unidos, para o segmento de fraldas descartáveis para incontinência que apresentava um crescimento atraente.

A experiência dos executivos foi decisiva, uma vez que foram eles que participaram do processo de investimento no exterior, pois possuíam experiência profissional no Brasil e no exterior, educação no estrangeiro e experiência. Segundo Barretto e Rocha (2003), em seus estudos, a atuação do principal executivo como líder foi decisivo no processo de internacionalização. Para estes autores, os executivos dedicam também tempo e atenção para o desenvolvimento de relacionamentos pessoais que possam gerar novos negócios.

O CEO mantinha contatos pessoais com executivos de experientes e que conheciam o mercado americano. Assim, conforme Quadro 11 que demonstra a estrutura organizacional, é possível visualizar a diretoria dos Estados Unidos que fora criada para administrar a filial americana. Dentro do planejamento, estes contatos facilitaram o processo de IED. Um executivo americano, que iria trabalhar na filial nos Estados Unidos, ficou responsável por toda a parte relações governamentais e burocráticas nos país hospedeiro. Segundo o gerente de operações, o CEO tinha executivos capazes de implementar a estratégia em seu *network*.



Com base na análise das convergências entre as teorias e o caso obteve-se os principais pontos de convergência que estão relacionados no Quadro 11.

Quadro 11: Síntese das convergências teóricas

TEORIAS	CONVERGÊNCIAS
Escola de Uppsala	A internacionalização da Companhia Providência foi um processo resultante de gradualismo e aprendizagem. A internacionalização da Companhia Providência teve início com o modo de entrada de exportação evoluindo para presença local através de distribuição local e posteriormente IED.
Paradigma Eclético	A vantagem de propriedade esta relacionada ao <i>know-how</i> da empresa em homologação da planta produtiva e também por ter uma máquina de última tecnologia. Na decisão de localização foram considerados os principais fatores de produção e também a localização dentro do bloco NAFTA.
Empreendedorismo Internacional	Foi identificado que os executivos que participaram do processo tinham experiência internacional, experiência no segmento e educação no exterior. A orientação internacional para o mercado e o networking foi significativa no processo de investimento externo direto da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.5 A DECISÃO DE INVESTIMENTO EXTERNO DIRETO NOS ESTADOS UNIDOS

Para o CEO, expandir a empresa no Brasil não foi cogitado, devido à grande capacidade de produção já existente, que naquele momento já era maior do que a América Latina poderia absorver.

Corroborar com esta afirmação a entrevista para Globo (2006), dada Laerte Maroni, presidente da Associação Brasileira da Indústria de não tecido (Abint), "O setor tem apresentado crescimento entre 8% e 10%, mais do que as taxas de crescimento da economia". Segundo Laerete Maroni, a indústria produz 140 mil toneladas, exportando 44 mil toneladas por ano. Nos últimos anos, as empresas investiram US\$ 250 milhões para ampliar a produção. Maroni avalia que esta indústria deverá enfrentar um desafio. "É um segmento que passará por uma fase de supercapacidade".

A partir da nova gestão ao final de 2006, a Providência seguiu um processo de avaliação para tomada de decisão de internacionalização. Para

tanto, investigou várias alternativas, desde fusão, aquisição, *Joint Venture* e investimento externo direto do tipo *greenfield*. Após inúmeras análises os gestores concluíram que a forma que geraria mais valor à organização seria o Investimento produtivo nos Estados Unidos para isso é importante se conhecer os fatores internos e externos para a tomada de decisão de se investir em outro país.

#### **4.5.1 Fatores Internos e Externos que Influenciaram a Decisão de Investimento Externo Direto**

O Quadro 10, que mostra as categorias da pesquisa define os fatores internos e externos e as suas variáveis. Através das diversas fontes de evidência foi possível identificar as variáveis que influenciaram e as que determinaram o investimento externo direto. Primeiramente serão elencadas todas as variáveis identificadas e posteriormente será apresentado um quadro com os fatores que determinaram o investimento externo direto.

##### **4.5.1.1 Fatores Externos**

As variáveis externas podem ter sua origem em diversos fatores. Segundo Root (1998), Kogut e Sign (1988), Woodcock, Beamish e Makino (1994) e Morschett, Scharamm-klein e Swoboda (2010), a decisão de seleção de modo de entrada é um processo influenciado por variáveis, sendo difícil de mensurar a influência das mesmas na estratégia.

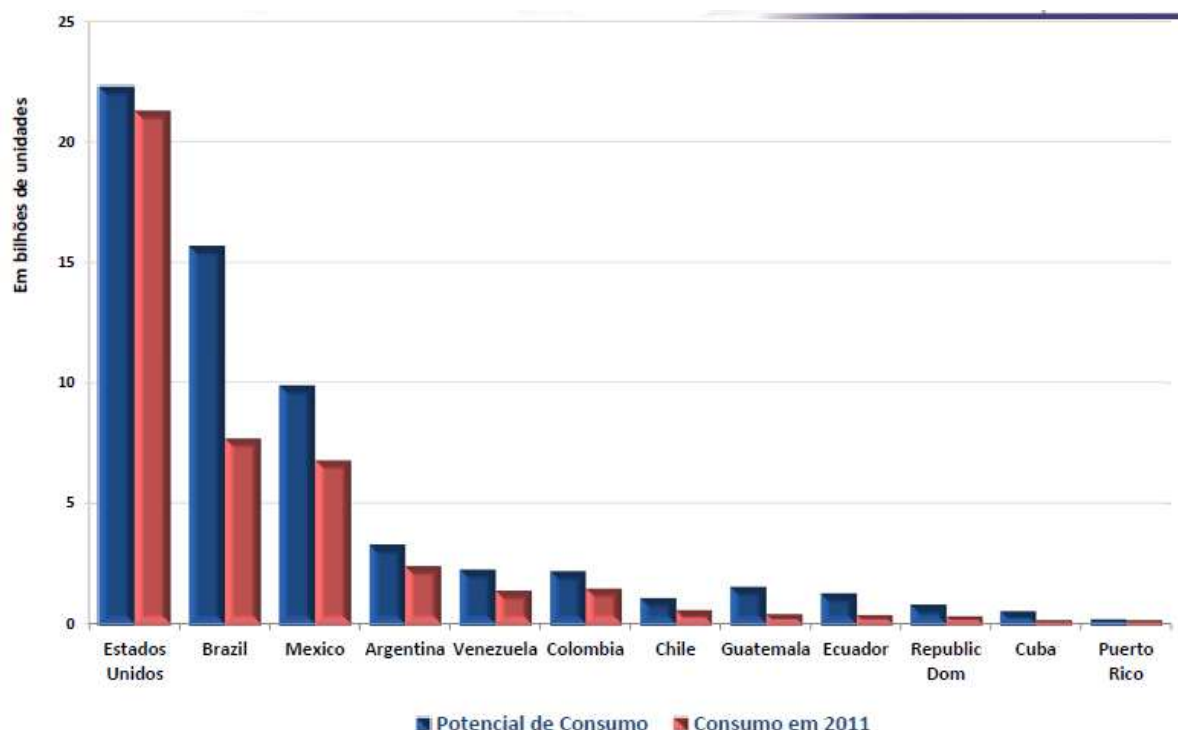
A partir das variáveis identificadas na revisão teórica, foi possível isolar as variáveis externas que influenciaram o caso da Companhia Providência. Nesta seção serão apresentadas as variáveis externas que foram identificadas.

##### **4.5.1.1.1 Exploração de Mercado Potencial**

A Companhia Providência levantou os mercados potenciais e analisou a viabilidade de entrada no mercado mais favorável. O CEO avaliou onde a empresa estava fazendo negócios, onde havia crescimento de mercado e onde seria possível reduzir custos.

Na análise do Gráfico 7 observa-se que os Estados Unidos tem o maior potencial de consumo entre os países analisados. Logo, a exploração deste mercado potencial e o relacionamento com clientes naquele país, foram uns dos fatores motivadores para impulsionar a empresa para um movimento de internacionalização, através do investimento tipo *greenfield*. Segundo Root (1998), Agarwal e Ramaswami (1992), Morschett, Scharamm-Klein e Swoboda (2010), mercados com alto potencial de vendas podem indicar ou justificar o modo de entrada de alta rentabilidade como investimento de produção local.

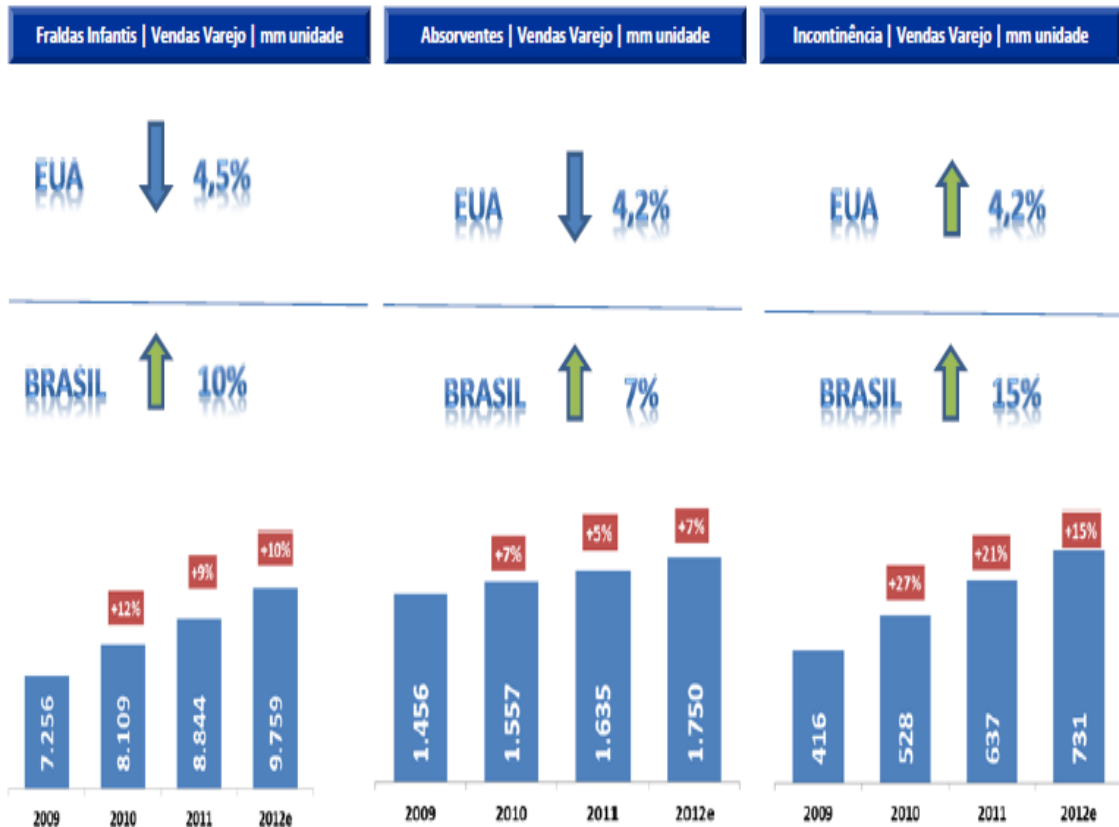
Gráfico 7: Penetração de Fraldas no mundo



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Ampliando essa análise o Gráfico 8 apresenta um mercado emergente para fraldas nos Estados Unidos que têm uma expectativa de crescimento de 4,2% ao ano. Essa oportunidade de mercado identificada pela empresa estudada, no mercado americano de fraldas para incontinência. No Brasil existia oportunidade, mas já haviam sido feitos investimentos para este mercado potencial.

Gráfico 8: Mercado de fraldas



Fonte: Apresentações e teleconferências... (2013)

Conforme site Companhia (2013), em 2006 a Companhia Providência mantinha uma capacidade de 55 mil toneladas e em janeiro de 2014 mantém uma capacidade 147 mil toneladas. Em sete anos a empresa aumentou consideravelmente seu volume de produção.

#### 4.5.1.1.2 Bloco Comercial

Através da entrada nos Estados Unidos a empresa acessaria também o mercado do México e Canadá. A marca da Companhia Providência é reconhecida internacionalmente o que permitiria a empresa rapidamente aumentar a demanda para o bloco comercial do NAFTA. Para Malhotra, Agarwal, Ulgado (2003), os blocos comerciais oferecem grandes mercados regionais e a disponibilidade de aglomerações especializadas, muitas vezes facilitada pelos governos de cada país.

A planta nos Estados Unidos, tem por objetivo é atingir com mais intensidade os mercados do México e Canadá, em virtude do acordo comercial

do Nafta. Desta forma o IED, permitiria a companhia ser mais competitiva, pois reduziria as barreiras a produtos importados nos países do *North American Free Agreement-NAFTA*, tornando o produto mais competitivo no mercado americano. Conforme Root (1998), os fatores externos do ambiente de negócio do país alvo exercem influencias sobre a decisão de modo de entrada como exemplo as políticas restritivas relacionadas com altas tarifas e outras barreiras.

A redução de custo de transação e um aumento na integração e troca de conhecimento tendem a atrair mais IED dentro de um bloco comercial, o que pode gerar ainda mais atividades de pesquisa e desenvolvimento (DUNNING, 1998).

Segundo o gerente geral de operações, quando o México importava do Brasil a tarifa de importação, girava em torno de 25 a 30 %. Atualmente os clientes Mexicanos podem comprar o mesmo produto de nossa filial nos Estados Unidos com tarifa zero.

#### *4.5.1.1.3 Vantagens de Localização*

A empresa avaliou algumas localizações para implantar a filial, sendo que poderia instalar a fábrica no sudeste americano ou no México. Gao (2004) identifica a localização como uma variável que influenciam a escolha do modo de entrada. Conforme as entrevistas com os executivos da empresa por uma questão de ambiente de negócios é muito mais estável o mercado americano, assim como sua economia, quando comparada a mexicana. Atualmente, a região de baixo custo para produzir para a costa leste fica no sudeste americano. A região de baixo custo para costa oeste dos Estados Unidos fica no México.

O risco país nos Estados Unidos é mais baixo do que a mexicana. Desta forma a escolha da localização dentro do bloco NAFTA foi influenciada pelo risco país. A empresa não optou pela ida para o Canadá, porque os custos no sudeste americano são menores do que o custo de instalação no Canadá.

Consequentemente, a escolha pela localização foi uma questão técnica, em termos de logística, energia elétrica, custo de mão de obra, custos de instalação, operação e matéria-prima. O sudeste americano tinha uma vantagem porque os fabricantes de fraldas estão numa proximidade 15, 16 ou 24 horas no máximo daquela macrorregião do sudeste americano. Então, não seria relevante

instalar uma fábrica desta como a da Companhia Providência no Missouri ou no *middle west* americano.

Quanto à determinação de onde produzir nos Estados Unidos, após a decisão de investimento no país, a região escolhida foi à Carolina do Norte. Esta região passou a se desenvolver na fabricação de não tecido, devido à diminuição da área agrícola na região. Para o Gerente de operações, nesta localidade encontra-se todos os recursos necessários para o perfeito andamento do negócio, pois trata-se de um polo de fabricação de não tecido. Conforme Root (1998), os fatores de produção no país alvo influenciam a qualidade da produção no país de destino tais como matéria-prima, mão de obra, energia, infraestrutura entre outros.

A decisão se deu em função do fato de a região escolhida apresentar os recursos necessários para a produção, como por exemplo:

- a) mão de obra; a região tem desde faculdade de não tecido e pós-graduação em não tecido, isto facilitou em muito a aquisição de mão-de-obra. Além de ser um polo de não tecido, o que nos levou a Providência a realizar sua instalação naquela localidade foi a facilidade de obter mão de obra. Naquela região foi possível encontrar trabalhadores que trabalhavam com a tecnologia reicofill 3 e 4 na comunidade;
- b) energia não foi problema para a instalação nos Estados Unidos, pois é energia nuclear e atualmente no Brasil somos eletro-intensivos. Energia é um recurso chave para este tipo de indústria.
- c) custos de distribuição foi outro fator importante, mas não para escolha do país, mas de onde no país, mas sim do local no país Statesville tem duas interestaduais e acesso a porto para enviar mercadorias para qualquer lugar. Na escolha de localização, além da parte industrial, você tem boa parte de estrutura de distribuição.

Para Dunning (1980), as vantagens de localização podem estar relacionadas a preço de mão-de-obra, matéria-prima, custos de distribuição mais baixos, quando comparados à exportação. Desta forma, percebe-se que esta variável denominada vantagem de localização esta presente no processo de decisão da Companhia Providência.

Segundo o gerente de Operações, o custo de produção em si é praticamente o mesmo em relação ao Brasil, além de não ser necessário manter mais armazéns e o Just in time no atendimento ao cliente. Deixando de gerar, desta forma, custo com o estoque e conseqüentemente gerando valor em caixa.

A escolha dos estados Unidos foi também influenciada pelo fato da empresa já ter uma estrutura no país de distribuição de produto no país. Naquela região também existem diversos concorrentes nas proximidades. Concorrentes estão localizados, em média, a uma distância aproximada de uma hora, todos na região da Carolina do Norte e Carolina do Sul. Essas empresas atendem localmente o mercado para o qual a companhia Providência exportava. Como os fatores de produção (mão de obra, matéria-prima, energia, entre outros), são os mesmos para as empresas do segmento, a companhia compreendeu que os recursos necessários para operação estariam disponíveis.

#### *4.5.1.1.4 Instabilidade Econômica*

O projeto de investimento externo direto e a instalação da planta nos Estados Unidos ocorreram num período de instabilidade econômica. A instabilidade econômica que existia no período da crise americana não gerou impacto na decisão de investimento, pois, segundo a empresa, a mesma mantinha vendas regulares, que não foram prejudicadas pela crise americana. Segundo o gerente de operações, a empresa não tinha receio de se instalar nos Estados Unidos e estava confiante no sucesso do investimento.

Segundo Anderson e Gatignon (1986) e Gao (2004) a incerteza externa é um fator importante uma vez que a instabilidade econômica pode afetar a empresa.

#### *4.5.1.1.5 Distância Cultural*

A distância cultural entre o Brasil e os Estados Unidos não interferiram na decisão de investimento externo direto. A experiência anterior dos executivos contribuiu para que a Companhia Providência realizasse o investimento externo direto sem influência prejudicial da distância cultural.

Entretanto, na gerência foram identificadas oportunidades de melhoria para reduzir ainda mais a distância cultural. Entre os aspectos da distância cultural identificados no processo está o fato de que na cultura americana todo o processo deve estar escrito e pormenorizado, pois a intenção é reduzir os erros ao máximo. Todo o processo deve estar contemplado no sistema de procedimentos, enquanto o brasileiro não se detém a formalização do modelo de trabalho.

Para minimizar as dificuldades do ponto de vista cultural, a Companhia Providência esta avaliando a possibilidade de avançar a política de expatriados para novos investimentos. Para o Gerente de operações, “Caso fosse possível levaria uma equipe maior de brasileiros a fim de facilitar o processo de star up da máquina nos Estados Unidos”. Esta análise tem por objetivo de facilitar o processo de homologação a fim de agilizar ainda mais os resultados da organização.

Conforme Muritiba et al. (2010), em relação a política de gestão dos recursos humanos, aspectos como expatriação, comunicação e nível de definição de processos serão adotados internacionalmente tiveram que ser modificados para refletir as características culturais dos trabalhadores de mercados estrangeiros.

Em função da opção pelo investimento tipo *greenfield*, são muitos os desafios que são encontrados, nos quais a companhia estava preparada. Segundo os entrevistados, partir com uma linha de produção de alta tecnologia, mesmo sendo uma máquina confiável, gera desafios, como, por exemplo, treinar toda a mão de obra, adequando a mesma ao padrão de produto Providência. O tipo de investimento *greenfield*, onde se parte do zero, demanda um maior envolvimento, pois a cultura da empresa não se estabelece tão rápido. Quanto às metas e o futuro a empresa tinha como objetivo buscar a utilização total da primeira planta, no qual obteve sucesso. Objetivo totalmente atingido, tanto que em pouco mais de ano inaugurou a segunda planta. E o processo aconteceu ainda de forma mais eficiente, pois já tinha uma equipe estabelecida nos Estados Unidos que operava a primeira máquina.

A internacionalização da Companhia Providência foi um sucesso e a planta dos Estados Unidos será utilizada como benchmarking para futuros investimentos em novas plantas de produção.



Segundo o gerente geral de operações, “essa é a diferença cultural e este é o choque de cultura que eu levei. Hoje eu carrego como lição de vida e como missão para companhia”. Esta diferença cultural não impactou na estratégia da organização. Entretanto, o modelo de procedimentos escritos dentro da filial já esta sendo desenvolvido.

Após o sucesso da instalação da primeira planta a partir do zero a companhia anunciou a compra da segunda linha de produção da empresa nos Estados Unidos, e teve sua inauguração em 2013. Para Muritiba et al. (2010), o resultado da pesquisa realizada pelos autores indica que empresas multinacionais brasileiras tendem a se adaptar as suas políticas de gestão global para a cultura local.

#### 4.5.1.2 Fatores Internos

Para Gao (2004), Root (1998) e Woodcock, Beamish e Makino (1994), a decisão de modo de entrada é um processo influenciado por diversas variáveis. Nesta seção será abordada as variáveis internas que para Root (1998) divide em fatores de produto e de recursos/ comprometimento.

Com as variáveis identificadas na revisão teórica, foi possível isolar as variáveis internas que influenciaram o caso da Companhia Providência. Nesta seção serão apresentadas as variáveis internas que foram identificadas.

##### 4.5.1.2.1 *Vantagem de Propriedade*

Segundo informa o site Companhia Providência (2013) o gerente de geral de operações da Companhia Providência trabalha com máquinas de alta tecnologia em produção de nãotecido. Cada nova linha de produção da Companhia Providência gira em torno de 35 a 40 milhões de dólares. Os recursos para instalação da planta nos Estados Unidos foram adquiridos através de financiamentos bancário conforme RCA de 21-01-2010. Segundo o Sr. José Ricardo Roriz Coelho, presidente da Suzano Petroquímica, em entrevista ao Jornal Estadão em 2006, “a Providência é a maior produtora de não-tecido da América Latina e uma das maiores do mundo. O seu grande diferencial é tecnológico. A empresa é um primor em termos de equipamentos”.

No período anterior a 2006, segundo o gerente geral de operações existia uma inflexão tecnológica no mercado brasileiro, na qual a Companhia Providência obtinha vantagem. Até aquele momento, não existiam máquinas no Brasil com o mesmo potencial tecnológico que as máquinas operadas pela companhia que eram importadas do fabricante Reicofil. As máquinas são produzidas com tecnologia alemã e italiana. Isto ocorreu em virtude de somente a Companhia Providência manter em seu parque industrial máquinas deste fornecedor. Somente em torno de 2006 a concorrência adquiriu máquinas com a mesma tecnologia da Reicofil.

A partir deste momento, a inflexão tecnológica acabou o que resultou em aumento da oferta do mesmo produto e aumento da concorrência. Este aumento na oferta levou a Companhia a buscar novos mercados com o objetivo de aumentar os seus ganhos em virtude do aumento de demanda.

Para acesso site Companhia Providência (2013) a tecnologia de produção que a Companhia Providência adota tem permitido um crescimento a taxas superiores àquelas de outras tecnologias de produção de nãotecidos, devido à sua eficiência e qualidade do produto final. Soma-se a isso sua unidade de produção, com capacidade de 140 mil t/ano, sendo esta a capacidade total de todas as unidades.

Conforme Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), quanto maior a vantagem diferencial em *know-how*, maior a probabilidade da empresa adquira controle sobre os riscos de fracasso. A partir deste diferencial em *know-how* os executivos da Companhia Providência analisaram que as concorrentes nos Estados Unidos operavam ainda com a tecnologia de segunda e terceira geração, ganhando assim vantagem tecnológica frente as suas concorrentes.

De fato, a Companhia Providência reteve a tecnologia do fornecedor desta máquina e por 20 anos usou essa tecnologia e desenvolveu um *Know-how*, mas sabia que era questão de tempo que os concorrentes utilizando os mesmos equipamentos, se familiarizassem com eles, chegando ao limite do mesmo, e conseqüentemente este *Know-how* acabaria perdendo a importância como diferencial competitivo.

Assim conforme as entrevistas a Companhia vislumbrou que para ter o tamanho que os acionistas desejavam, baseando os negócios apenas no Brasil, não seria suficiente. Em virtude de o Brasil não ser um centro é uma ponta, não

é um país desenvolvido e sim um país em desenvolvimento. O que faz com que o Brasil neste segmento, não esteja participando ativamente, das inovações em produtos, mais em sua maioria esta apenas fazendo replicação de produtos feitos em outros lugares.

Segundo Barretto e Rocha (2003), a motivação dominante para a internacionalização das empresas é por regras vigentes em seus mercados de atuação, quando a opção é sobrevivência, a empresa doméstica necessita tornar-se internacional, porque seus clientes exigem presença em vários mercados distintos. Sequer a escolha do mercado é uma opção, mas sim uma imposição da localização de seus grandes clientes.

#### 4.5.1.2.2 Diferenciação de Produto

Conforme Companhia Providência (2013), a Companhia Providência acredita que é reconhecida pelos seus clientes pela qualidade de seus produtos, pelos baixos índices de devolução e pelo desenvolvimento bem sucedido de novos produtos em parceria. Outro fator determinante foi a intensão de aumentar a interação com o cliente através de parcerias para desenvolver inovações com grandes fabricantes, uma vez que o fabricante necessita de um produto em não tecido que tenha algumas especificações técnicas diferenciadas.

Logo, a Companhia recebe exclusividade pelo desenvolvimento daquele produto por um bom período. Um exemplo é o *cour cover*, que foi desenvolvido pela Companhia Providência e que foi um sucesso mundial. Hoje a produção de *cour cover* atende o mundo, e muitas empresas têm dificuldade de produzi-lo, mas a Companhia Providência tem privilégio neste *know-how*. Este *know-how* é fruto do treinamento e da diversidade tecnologia como a Companhia Providência desenvolveu, pois mantém em seu parque industrial uma diversidade de equipamentos que facilitam este treinamento desde máquinas em sua primeira versão como a Reicofill 1, primeira versão, até a 4.2 a última versão.

Os grandes fabricantes mundiais fazem inovação e uma vez feita à inovação, na sequência vem uma segunda e terceira onda que tem por objetivo verificar como aquela inovação pode reduzir o custo de produção. O modelo é sempre assim, lança-se um produto novo, que tem atributos diferentes, que diferencia dos outros, ganha-se *marketing share*. É quando a concorrência tem

que reagir para se recuperar. É uma vez que esta concorrência reage para recupera, os preços tendem a baixar por causa da concorrência. E na onda seguinte o produto do fabricante inovador tem que ter um preço menor. Quem participa do desenvolvimento participa duplamente, pois tem a vantagem de absorver aquele preço integral, mas o trabalho posterior para reduzir este custo e continuar competitivo e desbancar o concorrente, caso este produto venha a ser desenvolvido. A tendência é que toda a inovação que não tenha uma propriedade intelectual forte seja copiada pelos concorrentes copiem a fim de recuperar o *Market share* perdido.

Todos estes fabricantes têm em comum é a performance do produto final que nunca é diminuída. As fraldas sempre tem um desempenho melhor a cada lançamento, logo as empresas acabam participando do desenvolvimento inicial ou na sequencia.

#### *4.5.1.2.3 Experiência no País e Internacional*

Para o CEO, quando o mesmo fez o projeto de expansão para os Estados Unidos, já tinha experiência de 5 anos naquele país. Já tinha vivido uma experiência de implementação de projeto e tinha conhecimento dos desafios a serem superados. O executivo já tinha experiência em investimento externo direto nos Estados Unidos e em sua experiência internacional também já havia tido envolvimento em projetos na Argentina.

Segundo os executivos, o projeto nos Estados Unidos foi um sucesso em termos de apresentação, tornando-se a operação mais eficiente e produtiva da Companhia Providência. Comercialmente a planta só não tem melhor resultado, porque existe a restrição competitiva no mercado americano. Para Rocha (2004), maiores níveis de competição são associados a mercados maduros, tais como os da Europa e dos Estados Unidos.

A Companhia Providência já exportava para os Estados Unidos, mantinha armazéns de distribuição para clientes na Carolina do Norte o que permitiu a empresa aprender mais sobre as operações nos Estados Unidos. Segundo os entrevistados, o CEO designou um executivo para toda a parte contábil e governamental, para atuar nas relações entre a empresa e o governo.

Ainda contou com outro executivo Americano que ficaria responsável pela parte de engenharia, juntamente com o gerente geral de operações brasileiro.

Para Rocha (2004), um fator que podia reduzir a distância psicológica, seriam laços sociais no mercado estrangeiro. Ligações com políticos e outros membros das sociedades locais eram consideradas muito importantes para que fosse possível operar com sucesso em mercados no exterior. Estes dois executivos tem experiência no mercado brasileiro e americano o que facilitou em muito o processo. Estes executivos envolvidos no processo de Investimento direto tinham experiências concretas nos Estados unidos. Alguns estudaram e trabalharam nos Estados Unidos ou mesmo eram americanos que trabalharam no Brasil dentro do segmento de atuação da companhia Providência.

O'Grady e Lane (1996), concluíram que a nacionalidade do executivo não era uma questão chave, mas se ele tinha tido experiência direta no mercado era crítico. Gao (2004) aponta a experiência internacional como uma variável que influencia a decisão de modo de entrada. Para a maioria das empresas, o compromisso internacional tem crescido junto com a experiência internacional ao longo de um período de tempo (ROOT, 1998). Ainda para Root (1998), o comprometimento está unido à vontade de se comprometer com os negócio internacional apresentado em estratégia corporativa, a situação internacional e a atitude dos gestores.

A experiência internacional foi identificada no caso da Providência, ocorreu tanto com os executivos, quanto com a empresa uma vez que ambos já tinham experiência nos Estados Unidos. Carlson (1975) argumenta que, com relação à questão da distância cultural, entendia que não conhecer as condições de negócios locais, mercado, leis, condições cambiais e barreiras não tarifárias podiam colaborar para aumentar a incerteza do investimento em um novo país pela matriz do país de origem. A partir da afirmação deste autor pode-se entender que conhecer o ambiente do país de destino colabora para o aumento da certeza do investimento pelo país de origem.

Os executivos que atuaram no processo de internacionalização tinham experiência concreta no segmento de transformação de não-tecido, em média de 20 anos no setor. Segundo o site Companhia Providência (2013) e em entrevistas, a empresa conta com uma equipe de administração experiente, uma

base forte de acionistas. Sendo que a companhia mantém executivos com média de 15 anos na área.

#### 4.5.2 Fatores Determinantes do IED nos EUA

A estratégia de internacionalização da Companhia Providência, assim como a escolha do modo de entrada, foi planejada levando em consideração a análise de diversos fatores internos e externos. Dentre esses fatores, está o plano da empresa de estar presente em mercados estrategicamente importantes com a finalidade de estar próximo ao cliente e poder desenvolver relacionamento de inovação de produto e, ainda, devido à necessidade da empresa em ganhar escala de produção e de gerar valor ao acionista.

A partir da análise dos fatores que influenciaram a decisão de investimento externo direto da Companhia Providência foi elaborado o Quadro 12. No qual foi dividido em fatores internos e externos, sendo estes: fatores de mercado de país alvo, fatores de produção do país alvo, fatores do país de origem e fatores internos. O resultado da análise das subcategorias permitiu apresentar os fatores que determinaram o investimento externo direto da Companhia Providência.

Quadro 12: Fatores determinantes do IED nos Estados Unidos pela Companhia Providência

(continua)

		<b>Fatores Externos</b>
	<b>Síntese da análise das subcategorias</b>	<b>Fatores de Mercado de País Alvo</b>
1	A subcategoria exploração do mercado potencial e bloco comercial identificou-se que existia um grande mercado potencial no mercado americano e que a entrada neste país permitiria acesso ao bloco comercial NAFTA.	a) Mercados de grandes proporções inclusive acesso ao bloco NAFTA.
2	Na análise das subcategorias exploração de mercado potencial, foi possível identificar que existia potencial de mercado para fraldas adulto nos Estados Unidos.	b) Oportunidade de mercado emergente em mercado maduro, no segmento de fraldas adulto nos Estados Unidos.

Quadro 12: Fatores determinantes do IED nos Estados Unidos pela Companhia Providência

(conclusão)

		<b>Fatores Externos</b>
	<b>Síntese da análise das subcategorias</b>	<b>Fatores de Produção do País Alvo</b>
3	A subcategoria vantagem de localização apresentou os fatores de produção, tais como: mão-de-obra, energia, matéria-prima e que estes estavam disponíveis para a Companhia Providência. A subcategoria instabilidade econômica contribui para definir a localização dentro do bloco comercial.	a) Disponibilidade dos fatores de produção no país hospedeiro, por se tratar de um pólo de fabricação de nãotecido.
		<b>Fatores de Ambiente de Negócios do País Alvo</b>
4	A subcategoria distância cultural permitiu verificar a baixa distância psíquica entre os dirigentes da empresa o que contribui para o sucesso da estratégia.	a) Baixa distância cultural entre os dirigentes da empresa no que se refere a cultura, idioma, gestão e método de produção.
		<b>Fatores do País de Origem</b>
5	Na decisão de IED e na subcategoria exploração de mercado potencial foi abordada a situação do mercado nacional e da América Latina já ter uma capacidade de produção compatível com a demanda. O que não permitia mais investimentos no país.	a) Mercado de falso tecido no Brasil e América Latina com super capacidade.
		<b>Fatores internos</b>
6	Na análise da subcategoria experiência no país e internacional foi possível verificar que a experiência internacional dos executivos, foi determinante no processo de investimento externo direto.	b) Experiência dos gestores para realizara operação
7		a) <i>Know-how</i> na produção de não tecido
8	A subcategoria vantagem de propriedade abordou o <i>Know-how</i> da Companhia Providência na fabricação de nãotecido, vantagem de recursos como uma máquina de alta tecnologia e também sobre o <i>Know-how</i> em homologação de máquinas.	b) Vantagem de recursos, pois obtinha máquina de alta tecnologia (ultima geração da Reicofil)
9		c) <i>Know-how</i> em homologação da planta, pois já tinha seu produto homologado pelos grandes fabricantes. Logo seria questão de tempo para homologar nova planta.
10	A subcategoria motivação estratégica abordada na seção 4.5.2.2 que abordou o relacionamento com os clientes norte-americanos permitiu verificar a motivação estratégica da companhia em estar próximo ao clientes para inovação de produto.	a) Motivação estratégica de estar próximo ao cliente para desenvolvimento de inovação em produto.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao longo desta análise dos fatores de influenciaram a decisão de investimento externo direto da Companhia Providência, foi possível verificar que existe convergência entre a teoria e o caso da Companhia Providência. Este quadro representa a síntese dos principais fatores que determinaram a decisão de investimento externo direto da Companhia Providência.

#### 4.5.2.1 Sugestão de Novos Fatores para o Investimento Externo Direto

A partir das categorias fatores internos e externos foram apresentadas subcategorias de análise que foram: (1) exploração de mercado potencial, (2) bloco comercial, (3) vantagens de localização, (4) instabilidade econômica, (5) distância cultural, (6) vantagem de propriedade, (7) distância cultural, experiência no país e internacional e (8) motivação estratégica.

Além dos fatores relacionados como determinantes do investimento externo direto sugere-se que a Companhia Providência para futuros casos de investimento externo direto avalie fatores tais como: risco país, instabilidade política, incerteza de demanda, distância do poder, tipo de tecnologia de produtividade e velocidade de penetração no mercado, penetração do IED na economia local, modelo competitivo. Estes fatores foram identificados no referencial teórico e a análise destes fatores pode contribuir reduzindo a incerteza sobre o mercado externo e aprimorando o planejamento de investimento externo direto.

#### 4.5.2.2 O Impacto do Relacionamento com os Clientes Norte-Americanos na Decisão de Investimento Externo Direto

Para o CEO da Companhia Providência, um fator motivador para o investimento do tipo *greenfield*, era buscar proximidade ao cliente para aumento do relacionamento. Para atingir este objetivo era necessário se instalar em um país onde houvesse oportunidade de crescimento. No rol de países para que os quais a companhia exportava estavam os Estados Unidos, onde foi identificada uma oportunidade de crescimento de um país emergente em um mercado maduro no segmento de fraldas para adultos.



As vendas para os clientes americanos representavam quase a metade de uma linha de produção e estavam crescentes de 2006 a 2008, aliada ainda ao potencial de crescimento de 6% a 7% ao ano nos Estados Unidos. Segundo Root (1998), Agarwal e Ramaswami (1992), Morschett, Scharamm-Klein e Swoboda (2010), mercados com alto potencial de vendas podem indicar ou justificar o modo de entrada de alta rentabilidade como investimento de produção local. Conforme relata o CEO da Companhia Providência existem oportunidades de mercado, que estão sendo desenvolvidos no mundo inteiro neste segmento de indústria.

Para implementar a estratégia de estar próximo ao cliente seria necessário ter produção e presença comercial local nos Estados Unidos.

Esta proximidade tinha três objetivos:

- a) aumentar do relacionamento para ganhar espaço em inovações conjuntas com os fabricantes de fraldas;
- b) aumento do volume de vendas através da proximidade com os clientes;
- c) reduzir os custos logísticos.

A decisão de internacionalização esta diretamente ligada a estratégia da organização conforme Companhia (2013), apresentadas a seguir:

- a) intensificar o relacionamento com clientes visando o desenvolvimento de novos produtos;
- b) aprimorar sua eficiência operacional. Na descrição desta estratégia a empresa ressalta a redução de custos logísticos;
- c) perseguir seletivamente novas aquisições;
- d) manter sua posição de liderança no Brasil e aumentar a sua presença internacional no mercado de não tecidos.

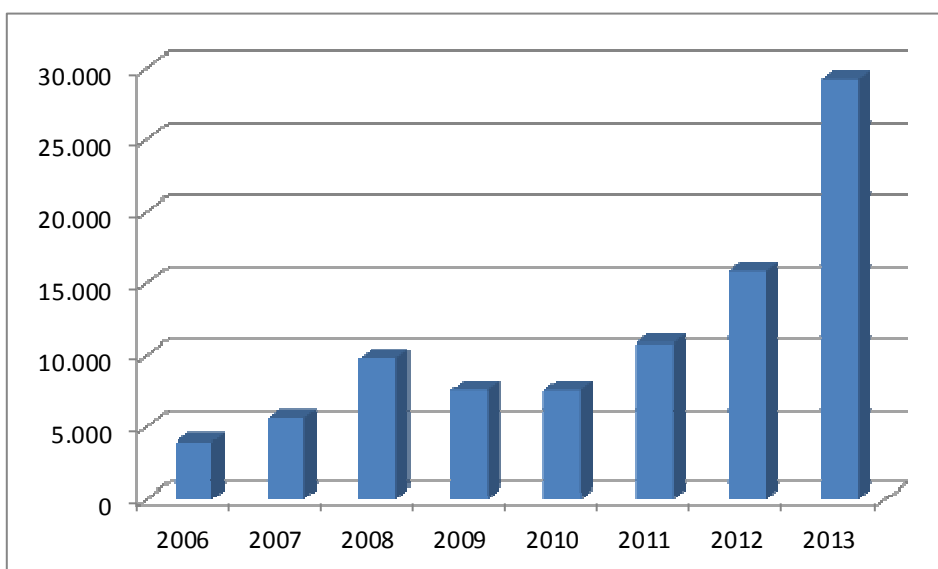
Em 2009, concluiu-se que a empresa tinha capacidade de expandir, devido ao crescimento do mercado. Essa opção foi escolhida também porque o CEO já tinha a visão de internacionalização desde a sua entrada e também pela análise dos documentos do Apêndice A que permitiu verificar o processo de planejamento da internacionalização. Conforme Barreto e Rocha (2003), Gao (2004), Whitelock (2002), os estudos de decisões que levam algumas empresas a se internacionalizar seria a perspectiva econômica no qual o processo

decisório é racional tem o objetivo focado na ótima alocação de recursos, visando vantagem competitiva.

Após a apresentação das estratégias da empresa é possível identificar o alinhamento da estratégia com as ações de internacionalização. Para Malhotra, Agarwal e Ulgado (2003), além da maximização da eficiência econômica, motivações globais também podem auxiliar a empresa no cumprimento de seus objetivos estratégicos, a partir de uma perspectiva global da eficiência empresarial, especialmente no que tange ao grau de centralização e controle sobre as operações internacionais.

O Gráfico 9 apresenta o volume em toneladas das exportações para os Estados Unidos e as vendas naquele país. Percebe-se um aumento de 741,68% no volume comercializado com os Estados Unidos, desde o último ano da gestão do fundador em 2006 até o ano de 2013. Em 2011 foi inaugurada uma planta no território americano e uma outra nova planta começou a operar em 2013 com o objetivo de atender a essa demanda crescente.

Gráfico 9: Volume em toneladas em das exportações e as vendas nos Estados Unidos



Fonte: Elaborado pela autora

A fim de esclarecer a decisão de investimento nos Estados Unidos é importante ressaltar que a empresa saiu de um mercado emergente e foi para um mercado maduro como o dos Estados Unidos.

Segundo o documento n. 8 do apêndice A – comunicado ao mercado - a empresa informa que inaugura a primeira linha de produção nos Estados Unidos

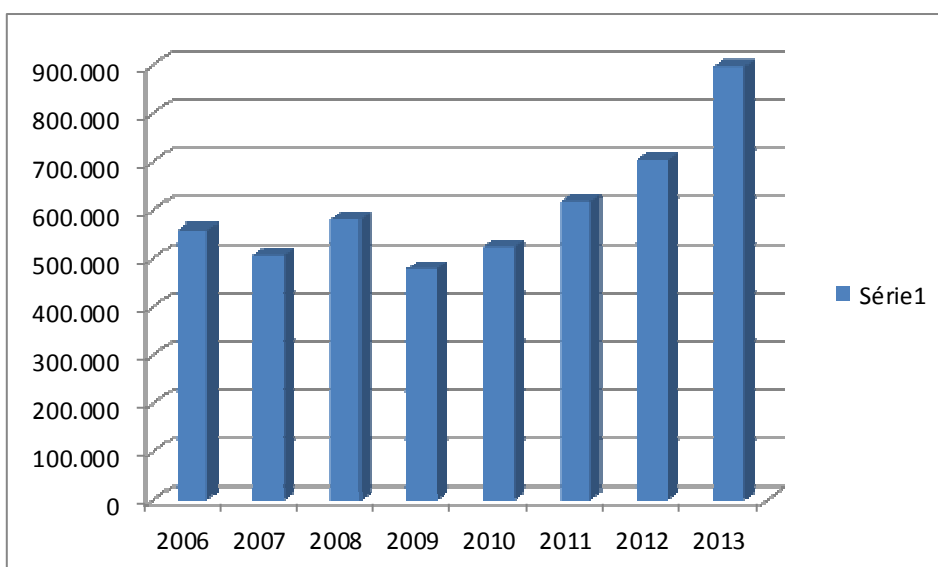
atendendo primeiramente os clientes americanos atuais, para os quais já exportavam do Brasil. Ainda neste documento comunica que estes clientes representam 50% da produção da nova linha.

Para o gerente geral de operações era fato que os clientes nos Estados Unidos em 2009 já detinham uma demanda de 50% a 60% da produção de uma linha do Brasil, desta forma seria possível obter ganhos de escala neste país e este foi um fator determinante para a internacionalização. Esta estratégia seria uma importante reação a fatos como a redução do preço de venda dos produtos, devido ao aumento de oferta do produto no mercado da América Latina.

Conforme dados fornecidos pelo gerente de planejamento e custos já em 2008 a empresa já detinha um volume significativo de exportação para os Estados Unidos. Isso confirma, juntamente com as entrevistas que a decisão de investimento externo direto nos Estados Unidos tomada em 2009 foi embasada no volume de vendas e mercado potencial para aquele país.

O Gráfico 10 apresenta a evolução do faturamento desde 2006 a 2013. Neste gráfico é possível verificar a evolução crescente de vendas desde a instalação da planta nos Estados Unidos.

Gráfico 10: Evolução do faturamento desde 2006 a 2013



Fonte: Elaborado pela autora

Na análise do Gráfico 10 verifica-se que a evolução do faturamento foi impactada pelo investimento externo direto nos Estados Unidos. Para o gerente geral de operações, através do IED a empresa teve maior proximidade com os

clientes, que passou a ser atendido de forma mais rápida e diferenciada, aumentando a escala de produção, reduzindo custos logísticos, adaptando-se às necessidades desses clientes e, finalmente, tendo resposta rápida a demanda de produção de clientes nos Estados Unidos que detêm contratos de produção globais.

Verifica-se através do relato do CEO que a ideia surgiu para explorar um mercado emergente em um país desenvolvido, explorando a partir de um relacionamento já existente. Ampliando as vendas para aquele país, a ponto de justificar um investimento externo no país. Ir de um mercado emergente para um mercado maduro tem uma grande vantagem, porque é um mercado orientado para negócio, tem uma infraestrutura, as leis, as praticas, a capacidade de mão de obra bem formada, enfim todo o arcabouço de ambiente e negócios esta no país para ajudar o empreendedor e não induzi-lo a erros de avaliação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o caso da Companhia Providência, uma empresa brasileira, em seu processo de investimento externo direto nos Estados Unidos. O processo de desenvolvimento do caso foi feito através de pesquisa de dados de múltiplas fontes de evidência como entrevista, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, entrevistas e observação direta. O conjunto de evidências obtidas permitiu a estruturação do caso, com ênfase no investimento externo direto nos Estados Unidos. Procurou-se, analisar o caso à luz das correntes teóricas que buscam entender o processo de internacionalização e a expansão internacional das empresas.

Como método de investigação, realiza-se um estudo de caso pelo método qualitativo descritivo de uma empresa de origem brasileira, que decide realizar investimento externo direto nos Estados Unidos. Este método permitiu chegar a algumas conclusões de carácter geral que se aplicam a Companhia Providência, e logo podem ser úteis para outras empresas.

O objetivo geral deste estudo foi analisar os fatores que determinaram a decisão de produzir no exterior através do investimento externo direto da Companhia Providência nos Estados Unidos.

O primeiro objetivo específico foi descrever o processo de internacionalização da empresa Companhia Providência desde o início das exportações até o investimento externo direto. O processo da Companhia Providência teve início com exportações para a Argentina e Chile, evoluindo de forma gradual para presença através de distribuição local e posterior investimento externo direto nos Estados Unidos. A partir da descrição realizada da Companhia Providência juntamente com as múltiplas fontes de evidência tornou-se possível atender os demais objetivos específicos.

O segundo objetivo específico foi identificar a convergência do processo de internacionalização da Companhia Providência nos Estados Unidos com as correntes teóricas estudadas. Este processo é consistente com o que propõem as teorias de internacionalização da firma. A empresa inicia seu processo de internacionalização em mercados mais próximos, para presença local através de distribuição local e posteriormente para o investimento externo direto. A Companhia Providência foi aumentando sua participação no mercado americano

e assim obtendo maior aprendizagem. Este processo está alinhado com a teoria de Johanson e Vahlne (1977).

Quanto ao Paradigma Eclético verifica-se que a empresa foi capaz de compensar os custos de investimento externo direto no exterior pela conjugação de três tipos de vantagens comparativas de localização, internalização e propriedade defendida por Dunning (1988).

O empreendedorismo internacional que também apresentou convergência com o caso estudado, pois diversas variáveis como orientação internacional, visão global, experiência internacional, educação no estrangeiro e experiência profissional foram identificados neste estudo de caso da Companhia Providência. O empreendedorismo internacional foi especialmente útil para compreender a importância do empreendedor.

O terceiro objetivo específico foi identificar como o relacionamento com clientes norte-americanos, anterior ao investimento externo direto, impactou na decisão de investimento externo direto nos Estados Unidos. Este relacionamento foi determinante para que o investimento externo direto ocorresse, pois o projeto somente seguiu em frente porque a Companhia já tinha um volume de vendas de 50% de uma linha de produção.

E por último o objetivo de sugerir os fatores para decisão de investimento externo direto que possam contribuir na formulação de novos processos de investimento externo direto da Companhia Providência. No caso da Companhia Providência os fatores externos e internos que determinaram o investimento externo direto foram: (1) mercado de grandes proporções inclusive acessa o bloco Nafta; (2) oportunidade de mercado emergente em mercado maduro, no seguimento de fraldas adulto nos Estados Unidos; (3) disponibilidade dos fatores de produção no país hospedeiro, por se tratar de um polo de fabricação de nãotecido; (4) baixa distância cultural entre os dirigentes da empresa no que se refere a cultura, idioma, gestão e método de produção; (5) mercado de falso tecido no Brasil e América Latina com super capacidade; (6) experiência internacional dos gestores para realizar a operação; (7) *know-how* na produção de nãotecido; (8) vantagem de recursos, pois obtinha máquina de alta tecnologia; (09) *know-how* na homologação da planta; (10) motivação estratégica de estar próximo ao cliente para desenvolvimento de inovação em produto.

Para futuros casos de investimento externo direto da Companhia Providência sugere-se a avaliação dos fatores, tais como: (1) exploração de mercado potencial, (2) bloco comercial, (3) vantagens de localização, (4) instabilidade econômica, (5) distância cultural, (6) vantagem de propriedade, (7) distância cultural, experiência no país e internacional e (8) motivação estratégica.

Alguns fatores que foram apresentados como subcategorias não foram identificados neste estudo. Assim sugere-se que para futuros investimentos externos direto da Companhia Providência os mesmos sejam avaliados. Os fatores sugeridos são: risco país, instabilidade política, incerteza de demanda, distância do poder, tipo de tecnologia de produtividade e velocidade de penetração no mercado.

E finalmente, esse estudo serviu para corroborar a importância de analisar os fatores que determinam o modo de entrada por investimento externo direto tipo *greenfield*. A identificação dos fatores que determinaram o investimento externo direto nos Estados Unidos da Companhia Providência irá contribuir para análise de futuros IED da empresa. Também contribuirá para empresas que desejam realizar investimento externo direto do tipo *greenfield*. Além disso, contribui para o entendimento dos fatores que determinam o investimento externo direto das empresas brasileiras.

## 5.1 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo possui limitações, as quais futuras pesquisa poderão suprir. A primeira delas é não foram realizadas entrevistas com os executivos dos Estados Unidos. A segunda é que não foi realizada observação direta na planta dos Estados Unidos. Outra limitação a ser mencionada é que o roteiro de entrevista utilizado, pode sofrer o viés do entrevistador ou ainda do entrevistado.

Em sugestões para pesquisas futuras sugere-se que outros estudos sejam feitos em empresas brasileiras a fim de compreender quais os fatores determinantes do investimento externo destas empresas.

Ainda como sugestão pode-se investigar como as empresas brasileiras tem acessado o mercado global através de suas inovações. E como estas

empresas selecionam os mercados alvos para estabelecimento de uma unidade de negócios estrangeira para uma futura expansão global.



## REFERÊNCIAS

AGARWAL, Sanjeev; RAMASWAMI, Sridhar N. Choice of foreign market entry mode: impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**. 1º trim. 1992.

AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.

APRESENTAÇÕES e teleconferências: perspectivas e oportunidades. **EXPO MONEY**, São Paulo, 07 nov. 2013. Disponível em: <<http://www.providencia.com.br>>. Acesso em: 12 fev. 2013.

ANDERSON, Erin; GATIGNON, Hubert A. The authors gratefully acknowledge the financial support of the Wharton Center for International Management Studies. The comments of Yoram Wind, Jean-Francois Hennart, and three anonymous reviewers, as well as Charles Goodman and Leonard Lodish, are greatly appreciated, as is the assistance of Shari Powell. **Journal of International Business Studies**, Fall 1986.

ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**, v. 30, n. 1, p. 63-92, 2000.

ANGROSINO, M. **Etnografia e observação participante**. Coordenação de Uwe Flick. Porto Alegre: Artmed, 2009.

AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Limits of internationalization theories in an unlimited world. **Internacional Marketing Review (online)**, p. 436-440, 2002.

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

BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Going global lessons from late movers. **Harvard Business Review**, mar./apr. 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. JManaging across borders: the transnacional solution. **Harvard Business Review**, 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.

BRASKEM. **Visão Geral da Petroquímica Brasileira**. Disponível em: <<http://braskem.riweb.com.br/show.aspx?idCanal=YlvXIS7BgoLxL7WvVwvP5A==#02>>. Acesso em: 21 nov. 2013.

CARLSON, S. **How foreign is foreign trade: a problem in international business research**. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

COMPANHIA Providência. Disponível em: <<http://www.providencia.com.br>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

CRESWELL, John. **Research design: qualitative & quantitative approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DAL-SOTO, F.; BULÉ, A. Análise do processo de internacionalização da Escola de Uppsala: caminhos para as empresas brasileiras. In: **VII ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS - EGEPE**, 2012, Florianópolis/SC. VII EGEPE – Internacionalização e Sustentabilidade, 2012.

DIAS, Reinaldo. **Relações internacionais: introdução ao estudo da sociedade internacional global**. São Paulo: Atlas, 2010.

DIMITRATOS, Pavlos; PLAKOYIANNAKI, Emmanuella. Theoretical foundations of an international entrepreneurial culture. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 1, n. 2, p. 187, jun. 2003.

DUNNING, J. Location and the multinational enterprise: a neglected factor?. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p. 45-66, 1998.

\_\_\_\_\_. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. In: **Explaining International Production**. London: Unwin Hyman, 1988.

\_\_\_\_\_. **Theories and paradigms of international business activity: the selected essays of John H. Dunning**. UK: Edward Elgar, 2002.

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

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ESTADÃO. **Donos da Gol e AIG compram petroquímica em Curitiba**. 30 out. 2006. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/arquivo/economia/2006/not20061030p17517.htm>>. Acesso em: 20 set. 2013.

FLETCHER, Richard; BOHN, Jenifer. The impact of psychic distance on the internationalisation of australian firm. **Journal of Global Marketing**, v. 12, n. 2, p. 47-68, 1998.

FLEURY, Afonso. **Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_; FLEURY, Marcia T. L. (Orgs.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FUENTES, Liége. **Elasticidade a toda prova**. 01 jul. 2002. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0770/noticias/elasticidade-a-toda-prova-m0044684>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

FUNDAÇÃO Dom Cabral. **Ranking das transnacionais brasileiras 2012**: os benefícios da internacionalização. 2012. Disponível em: <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>. Acesso em: 25 abr. 2013.

\_\_\_\_\_. **Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2013**: os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras. 2013. Disponível em: <[www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)>. Acesso em: 23 jan. 2014.

GAO, Tao. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinf. **Multinational Business Review**, v. 12, n. 1, p. 37, Spring 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, J. Lawrence. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GLOBO. **AIG e donos da Gol compram providência**. 30 out. 2006. Disponível em: <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,AA1331192-9356,00.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,AA1331192-9356,00.html)>. Acesso em: 15 mar. 2013.

GOMES, Gabriel; DVORSAK, Peter; HEIL, Tatiana. **Indústria petroquímica brasileira**: situação atual e perspectivas. fev. 2005. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2105.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set2105.pdf)>. Acesso em: 29 set. 2013.

GUIMARÃES, Tatiane Barleto Canizela. Análise epistemológica do campo do empreendedorismo. In: XXVIII EnANPAD, 2004, **Anais...** Curitiba, 2004.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, Carlos (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: \_\_\_\_\_. (Org.). **O desafio dos mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, v. 7, n. 1, jan./mar. 2003.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, Jan; VAHLNE; Jan-Erik. The internationalization process of the and firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, n. 8, p. 23-32, 1977.

\_\_\_\_\_; WIEDERSHEIM-PAUL, Finn. The internationalization of the firm-four swedish cases. **The Journal of Management Studies**, Oct. 1975.

KEEGAN, Warren J.; GREEN, C. Mark. **Principios de marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2006.

KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Jornal of International Business Studies**. Disponível em: <www.jstor.org>. Acesso em: 15 mar. 2013.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2009.

KPMG Tax Advisors. **Uma sociedade brasileira**: firma membro da KPMG da firma membro independente, afiliados a KPMG international, uma cooperativa suíça. 2008.

MACHADO, Marcelo André. **Impacto da orientação internacional, comprometimento e apoio à exportação sobre o desempenho das pequenas e médias empresas**: um estudo das PME'S brasileiras de internacionalização rápida e tradicional. 2010. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração, Porto Alegre, 2010.

MALHOTRA, K. Naresh; AGARWAL, James; ULGADO, M. Francis. Internationalization and entry modes: a multitheoretical framework and research propositions. **Jornal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 1-31, 2003.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. São Paulo: Bookman, 2004.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

McDGOUGALL, P. Internacional versus domestic entrepreneurship: new venture strategic behavior and industry structure. **Journal of Business Venturing**, v. 4, n. 6, 1989.

McDGOUGALL, P.; OVIATT, Benjamin M. International entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

MDIC. **Termo de referência**: internacionalização de empresas brasileiras. Brasília, dez. 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento**: pesquisa em saúde. 3. Ed. São Paulo: Hucitec, 1994.

MITCHELL, J. C. Case and situation analysis. **The Sociological Review**, v. 33, p. 187-211, 1983.

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

MORSCHETT, Dirk; SCHRAMM-KLEIN, Hanna; SWOBODA, Bernhard. Decades of research on market entry modes: what do we really know about external antecedents of entry mode choice?. **Journal of International Management**, n. 16, p. 60-77, 2010.

MURITIBA, Patricia Morilha et al. Estratégia internacional, distância cultural e políticas de gestão nas companhias internacionais brasileiras. **Revista GCG Georgetown University – Universia**, v. 4, n. 3, p. 24-37, set./dez. 2010.

O'GRADY, S.; LANE, H. The psychic distance paradox. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 2, p. 309-317, 1996.

OSLAND, Gregory E.; TAYLOR, Charles R.; ZOU, Shaoming. Selecting international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153, 2001.

PADILHA, Gabriela M. A; BOMTEMPO, José V. A inserção dos transformadores de plásticos na Cadeia Produtiva de Produtos Plásticos. **Polimeros: Ciências e Tecnologia**, jul./set. 1999.

PERFIL Brazilian plastic processed industry. Disponível em: <[http://file.abiplast.org.br/download/estatistica/perfil2012\\_versao\\_eletronica.pdf](http://file.abiplast.org.br/download/estatistica/perfil2012_versao_eletronica.pdf)>. Acesso em: 15 mar. 2013.

PGI. Disponível em: <<http://www.polymergroupinc.com/>>. Acesso em: 15 mar. 2013.

PINTO, Cláudia Frias. A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais: um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. **Working Paper**, n. 53, 2010.

ROCHA, Angela da. O construto da distância psicológica: componentes, medidores e assimetria, In: HEMAIS, Carlos A. **O desafio dos mercados externos**: teoria e pratica na internacionalização da fima. Rio de Janeiro, 2004.

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

ROCHA; SILVA; CARNEIRO. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Orgs.). **Expansão internacional das empresas brasileiras**: revisão e síntese: livro Internacionalização e os países emergentes. São Paulo: Atlas, 2007. p. 184.

ROESCH, Sylvia Maria de Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROOT, Franklin R. **Entry strategies for international markets**. São Francisco: Lexington Books, 1994.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SHARMA, Varinder M.; ERRAMILLI, M. Krishna. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, n. 1 p. 1, Winter 2004.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; FENILI, Renato Ribeiro. Produção científica sobre internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **ENANPAD – XXXV ENCONTRO DA ANPAD**, Rio de Janeiro, 4-7 set. 2011.

TERMO de referência: internacionalização de empresas brasileiras. Brasília, dez. 2009.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM, P. Economic distance: model and empirical investigation in: HÖRNELL, vahlne; WIEDERSHEIN. Export and foreign establishments. **Uppsala**, p. 81-159, 1973.

WHITELOCK, Jeryl. Viewpoint: theories os internationalisation and their impacto n Market entry. **International Marketing Review**, v. 19, n. 4-5, p. 342, 2002.

WOODCOCK, C. Patrick; BEAMISH, Paul W.; MAKINO, Shine. **Ownership-based entry mode strategies and international performance**. Western Business School, 1994.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso**: planejamentos e métodos. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2004.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. **International entrepreneurship**: the current status of the field and future research agenda. Madden: Blackwell, 2002.

## APÊNDICES

APÊNDICE A: DOCUMENTO

NR. DOCUMENTO	DATA	ASSUNTOS TRATADOS NO DOCUMENTO	ESTRATÉGIAS E DESTAQUES	DOCUMENTO
1	31-07-2008	<p>ORDEM DO DIA: Analisar a constituição de uma subsidiária nos Estados Unidos</p> <p>Autorizar investimentos no montante de 120 milhões compreendendo linha de produção, bem como ativos relacionados a essas duas linhas a serem instaladas nos EUA.</p> <p>DELIBERAÇÕES: Autorizar a diretoria a tomar todas as providencias para a constituição de uma subsidiária de produção.</p>	Investimentos	ATA RCA
2	31-07-2008	<p>Comunicação a aprovação do conselho a constituição de uma subsidiária integral nos Estados Unidos com o objetivo de adquirir, operar e comercializar e manter duas linhas de produção – com capacidade instalada conjunta de 40 000 toneladas por ano de nãotecidos. Investimentos totais estimados em 120 milhões e incluem o maquinário, a ser adquirido do fornecedor Reicofil e os demais ativos relacionado, tais como terreno e instalações necessárias. <b>Previsão da primeira linha para julho de 2009 e a segunda para primeiro semestre de 2010.</b> Adicionalmente foi firmado em 23-07-2008 memorando de entendimento com opção de compra de mais quatro linhas de produção junto ao fornecedor Reicofil, a ser exercida até dezembro de 2012,</p>	<p>Visando melhor posicionamento estratégico com a <b>internacionalização da produção</b> e a <b>redução de custos logísticos</b> com uma maior <b>proximidade aos cliente</b> que a providencia atualmente exporta.</p>	FATO RELEVANTE
3	18-09-2008	<b>Alienação da participação no negócio de tubos e conexões</b>	Venda	FATO RELEVANTE



NR. DOCUMENTO	DATA	ASSUNTOS TRATADOS NO DOCUMENTO	ESTRATÉGIAS E DESTAQUES	DOCUMENTO
4	26-11-2009	<p><b>ORDEM DO DIA:</b> Apreciar a retomada do projeto planta da companhia a ser instalada nos EUA. Investimentos de até US\$80 milhões. Autorizar a assinatura de termo de opção de compra de duas máquinas para a instalação futura em local a ser definido.</p> <p><b>DELIBERAÇÕES:</b> <b>Autorizar retomada do projeto.</b> Autorizar a assinatura de termo de opção de compra de duas máquinas para instalação futura em local a ser definido.</p>	Investimentos	RCA – RETOMADA DOS INVESTIMENTOS NOS EUA.
5	26-01-2009	<b>Previsão de entrada em operação da primeira linha setembro de 2011.</b> Assinado termo de compra de duas máquinas para futura instalação.		FATO RELEVANTE
6	26-01-2010	Contratação de financiamento garantido pela Providência ate o limite contraído pela subsidiária nos Estados Unidos, com penhor de equipamentos, em montante limitado ao investimento aprovado pela reunião de 2009.		RCA Aprovação de financiamento.
7	31-01-2011	ORDEM DO DIA: Apreciar dados de mercado, setoriais e informações financeiras bem como hedge da Companhia referente ao mês de setembro e acumulados de janeiro a setembro/2010. Apreciar o status do cronograma de implantação para a primeira linha de produção nos Estados Unidos. Aprovar ad referendum quitação antecipada da dívida.	<p>ANTECIPAR INVESTIMENTOS</p> <p>ANÁLISE DE INFORMAÇÕES DE MERCADO</p>	RCA

NR. DOCUMENTO	DATA	ASSUNTOS TRATADOS NO DOCUMENTO	ESTRATÉGIAS E DESTAQUES	DOCUMENTO
8	31-01-2011	<p><b>INAUGURAÇÃO DA PRIMEIRA LINHA DE PRODUÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS</b></p> <p>Iniciamos uma nova etapa na história da empresa com a internacionalização das operações, atendendo primeiramente os clientes americanos atuais, aos quais já exportávamos do Brasil. Isto compreende aproximadamente 50% da produção da nova linha. Além disso, com o restante da produção, abasteceremos novos clientes no segmento de descartáveis higiênicos e teremos a oportunidade de focar no segmento médico-hospitalar. Também serviremos outras regiões em que não éramos competitivos, como o México, explica Hermínio de Freitas, presidente da Companhia Providência. “Nossa chegada em Statesville foi muito importante para minimizar os impactos da crise financeira mundial de 2008. Além disso, nosso investimento é o maior feito no condado de Iredell e na cidade nos últimos 25 anos, sem contar os futuros investimentos previstos para 2012. Sem dúvida, esse projeto terá impactos favoráveis na região no longo prazo”, destaca Gene Konczal, gerente-geral da Providência USA.</p>	<p>ATENDIMENTO A CLIENTES AMERICANOS ATUAIS 50% DA LINHA INVESTIDA AUMENTO DE COMPETITIVIDADE NO MÉXICO.</p>	<p>COMUNICADO AO MERCADO</p>
9	30-05-2011	<p>Apreciaram os dados de mercado, setoriais, operacionais e informações financeiras, bem como operações de hedge da Cia referente ao mês de abril/2011 e acumulados de janeiro a abril/2011. Autorizaram os Diretores da Companhia a contratar estudos de expansão das atividades, bem como a firmar acordos de confidencialidade e /ou contratos relacionados a esses estudos, quando aplicáveis .</p>	<p>PESQUISA DE MERCADO</p>	<p>RCA</p>

NR. DOCUMENTO	DATA	ASSUNTOS TRATADOS NO DOCUMENTO	ESTRATÉGIAS E DESTAQUES	DOCUMENTO
10	25-07-2012	Apreciar o contratação de financiamento garantido pela Companhia e contraído por sua subsidiária Providência USA, Inc., no montante de até US\$ 20.000.000,00, garantido pela Providência (controladora), com prazo de até 5 anos.		RCA FINANCIAMENTO
11	26-03-2013	<b>INAUGURAÇÃO DA SEGUNDA LINHA DE PRODUÇÃO NOS ESTADOS UNIDOS.</b>		COMUNICADO AO MERCADO
12	26-03-2013	<p>De acordo com Hermínio de Freitas, CEO da Companhia, a perspectiva é de que a linha de produção Kami 13 atinja sua capacidade máxima em até seis meses. “Estamos otimistas com o crescimento dos negócios nos Estados Unidos. A evolução da primeira linha, inaugurada em janeiro de 2011, foi bastante positiva”, ressalta o executivo. No total, a Providência possui capacidade produtiva de 140 mil toneladas de nãotecidos por ano.</p> <p><b>Uma empresa transnacional</b></p> <p>A abertura da fábrica em Statesville já rendeu bons frutos à Providência. Em 2012 a empresa se destacou entre as 10+ no quesito Empresas com Faturamento de até R\$ 1 bilhão – 7º lugar – no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2012, desenvolvido pela Fundação Dom Cabral. No ranking geral, ganhou sete posições, em comparação ao ano anterior.</p> <p>“Estar entre as primeiras empresas com faturamento de até R\$ 1 bilhão é muito bom, mas crescer sete posições no ranking geral foi muito importante para nós, pois reflete a materialização de nosso plano estratégico”, destaca o CEO ao afirmar que o investimento realizado na unidade de Statesville é o principal motivo desta conquista.</p>	Resultados	COMUNICADO AO MERCADO

<b>NR. DOCUMENTO</b>	<b>DATA</b>	<b>ASSUNTOS TRATADOS NO DOCUMENTO</b>	<b>ESTRATÉGIAS E DESTAQUES</b>	<b>DOCUMENTO</b>
13	27/11/2014	Mudança de controle da companhia – Alienação a favor da PGI	Controle acionário	Fato relevante

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados dos sites [www.cmv](http://www.cmv) e site da empresa

**ANEXOS**

ANEXO A: PAÍSES DESTINOS DAS EXPORTAÇÕES DA COMPANHIA  
PROVIDÊNCIA ATÉ 2013

Alcancando 5 continentes e 26 países.

**EXPORTAÇÕES:**

**AMÉRICA DO SUL**

1. Argentina
2. Uruguai
3. Chile
4. Peru
5. Equador
6. Colômbia
7. Venezuela
8. Paraguai

**AMÉRICA DO NORTE, CENTRAL E CARIBE:**

9. Estados Unidos
10. México
11. República Dominicana
12. Trinidad e Tobago
13. Costa Rica
14. Guatemala

**EUROPA:**

15. França
16. Espanha
17. Portugal

18.Itália

19.Países Baixos

20.Reino Unido

21.Croacia

22.Alemanha

**ÁSIA:**

23.Paquistão

24.China

25.Marrocos

**ÁFRICA:**

26.África do Sul

Fonte: Siscomex

## ANEXO B: PERFIL DO ENTREVISTADO

<b>Perfil do entrevistado:</b>
Nome:

<b>TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b>	
1	Pergunta para Presidente? Conte-me como o Sr. chegou até a Providência?
2	Quando e como foi o primeiro contato da empresa com o exterior? Fale sobre o início do processo de internacionalização da empresa?
3	Como foi o processo de decisão para entrada (IDE) nos Estados Unidos? Porque os Estados Unidos e não outros países?
4	Como a experiência internacional da Providência contribuiu para a realização do IDE?
5	Como o diferencial tecnológico e a busca pela redução do custo de transação da Providência influenciou a decisão?
6	De que forma os concorrentes influenciaram na escolha do país alvo?
7	Como foi escolhida a localização da instalação?
8	A escolha da localização foi influenciada pela obtenção de recursos: Mão de obra, matéria-prima, custos de distribuição mais baixos, quando comparadas à exportação?
9	A empresa procura gerenciar as operações de acordo com as práticas seguidas no Brasil ou existe espaço para novas estratégias nas filiais? A gestão da filial esta centralizada junto a matriz, ou mantém as competências básicas e outras competências estão descentralizadas? Por favor comente?
10	Como evoluiu a estratégia da empresa em relação à internacionalização?

<b>ESTRATÉGIAS DE DECISÃO DE MODO DE ENTRADA</b>	
11	Quais foram os fatores de mercado ou estratégicos responsáveis por esta decisão? Como se deu essa decisão?
12	Como buscaram recursos para o IED nos Estados Unidos?
13	Quais fatores de mercado foram analisados? Que tipos de informação foram buscados no processo decisório?
14	Existiu algum planejamento formal (objetivos, metas, recursos e políticas) ou foi realizada alguma pesquisa sobre o mercado ou cultura local? Que tipo de informações a empresa buscou e quais foram as fontes desta informação?
15	De alguma forma a gerência da filial nos Estados Unidos impactou a própria gerência da matriz no Brasil. Se sim, que que forma: Houve impacto na cultura, a partir da medida que se obteve aprendizado no mercado americano? Se sim, como? Como estes aspectos influenciaram a estratégia da empresa?
16	Como a cultura americana influenciou atuação da empresa no país? Em que a empresa teve que se adaptar?
17	As políticas governamentais brasileiras e americanas da época influenciaram a decisão de investimento? Se sim, como?
18	Quais os fatores de produção (matéria-prima, mão de obra, energia, qualidade na comunicação e infraestrutura) do país alvo foram avaliados?
19	Os objetivos traçados na decisão da internacionalização foram alcançados? O que seria reformulado, após a experiência internacional?
20	Quais os fatores internos da Providência que foram relevantes ao processo de internacionalização da empresa?



21	Quais as perspectivas e as metas para a filial nos Estados Unidos (EX. novos mercados)?
22	Quais foram as as vantagens e as desvantagens de realizar a abertura da filial nos Estados Unidos?
23	Já tinha armazém nos Estados Unidos quando assumiu a nova gestão?