

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E NEGÓCIO
LINHA DE ATUAÇÃO: MERCADO E INTERNACIONALIZAÇÃO

João Henrique Agliardi

O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM MERCADOS EMERGENTES: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE A ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA

São Leopoldo
2014

JOÃO HENRIQUE AGLIARDI

O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM MERCADOS EMERGENTES: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE A ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA.

Dissertação apresentada para obtenção do
título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

São Leopoldo
2014

JOÃO HENRIQUE AGLIARDI

O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE
MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM MERCADOS EMERGENTES: UM ESTUDO
DE CASO SOBRE A ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA.

Dissertação apresentada para obtenção do
título de Mestre, pelo Programa de Pós-
Graduação em Gestão e Negócios da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –
UNISINOS.

Linha de atuação: Mercado e
Internacionalização.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Machado

Aprovado em: / /2014

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo André Machado

Componente da Banca Examinadora – Instituição

Componente da Banca Examinadora – Instituição

Componente da Banca Examinadora – Instituição

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho a meus pais, pelo apoio incondicional que sempre me deram e pelo compartilhamento deste sonho conquistado.

Deixo o meu agradecimento especial a minha família – esposa e filha –, pela paciência e pelo apoio na construção deste trabalho que, por muitas vezes, exigiu atenções que deveriam ser dedicadas a elas.

Pela parceria, dedicação e apoio, agradeço aos colegas de Mestrado, que, por muitas vezes, proporcionaram o apoio necessário para buscar a conclusão desta pesquisa.

E, por fim, um especial agradecimento a Marcelo Machado, professor, orientador e amigo que, por sua parceria e dedicação, tornou possível a concretização deste estudo.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar a interferência do ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no investimento externo direto (IED) da empresa Artecola nesses países. Para atingir esse objetivo, o estudo buscou descrever os modos de entrada utilizados pela Artecola nesses países, sua percepção sobre o ambiente político e institucional dos mesmos, assim como as interferências percebidas pela empresa em função destes ambientes no IED. A análise ainda conta com o entendimento da experiência da empresa no Brasil sobre o processo de adaptação nos países de destino. Para alcançar esse objetivo, o estudo visitou os principais construtos teóricos capazes de suportarem a análise. Esta dissertação foi elaborada através de um estudo qualitativo descritivo, utilizando estudo de caso único. A análise foi realizada com base na coleta de dados documentais e entrevistas em profundidade. De acordo com a análise, foi constatado que os ambientes institucionais da Argentina e do México interferiram diretamente na operação, principalmente com relação ao sistema de cobrança do país e às instituições ambientais e sociais. Essas interferências exigiram flexibilidade estratégica e operacional da empresa para se adaptar ao ambiente. Com relação aos ambientes políticos desses países, a interferência foi considerada positiva e não causou estranheza por parte da Artecola. Em relação à China, a internacionalização só pode ser levada adiante em função da *JV* formada com a parceira Orisol, que auxiliou na redução do risco percebido *a priori*. Atribui-se a capacidade de adaptação da Artecola à vivência da empresa no Brasil, onde atuou sobre ambientes políticos voláteis e incertezas institucionais.

Palavras chaves: Internacionalização, multinacionais brasileiras, países emergentes, ambiente institucional, ambiente político.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyse the interference of political and institutional environment of Argentina, Mexico and China in outside direct investment (FDI) of the Artecocola company in these countries. For achieving this goal, the study sought to describe the entry modes used by Artecocola in those countries, its perception about the political and institutional environment of the referred countries, as well as the interference perceived by the company because of these environments in FDI. The analysis also includes the understanding of the company's experience in Brazil about the adaptation process in the destination countries. To achieve this aim, the study visited the main theoretical constructs able to support the analysis. This work was performed using a qualitative descriptive study using a single case study. The analysis was based on the documental data collect and in depth interviews. According to the analysis, it was found out that Argentina and Mexico's institutional environments directly interfered in the operation, especially with regard to the country collection system and environmental and social institutions. The interferences demanded strategic and operational flexibility of the company to adapt to the environment. Regarding the political environments of these countries, the interference was considered positive and was not unexpected by Artecocola. Regarding China, internationalization was only carried forward due to the joint venture formed with the partner Orisol, which helped to reduce the perceived risk a priori. Artecocola's adaptation capacity is attributed to its experience in Brazil, where it acted in volatile political environments and institutional uncertainties.

Keywords: Internationalization. Brazilian multinationals. Emerging countries. Institutional environment. Policy environment.

LISTA DE SIGLAS

AL	América Latina
BRICS Sul)	Acrônimo dos países membros (Brasil, Rússia, Índia, China e África do
CAGE	<i>Cultural, Administrative, Geographic e Economic</i>
CD	Centro de Distribuição
DC	Diretor Comercial
EUA	Estados Unidos da América
FB	Faturamento Bruto
FDC	Fundação Dom Cabral
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GGC	Gerente Geral China
GGRA	Gerente Geral Região Andina
GPNN	Gerente de Planejamento e Novos Negócios
HD	<i>High Definition</i>
IED	Investimento Externo Direto
JV	<i>JOINT VENTURE</i>
MVC	Empresa do Grupo Artecola
NAFTA	North American Free Trade Agreement
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONG	Organização Não Governamental
PDF	<i>Portable Document Format</i>
PE	Presidente Executiva
PIB	Produto Interno Bruto
RS	Rio Grande do Sul
UNCTAD	<i>United Nations Conference on Trade and Development</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Características chaves das alternativas de modo de entrada.....	30
Figura 02 - Tipos de integração econômica.....	53
Figura 03 - Framework da Pesquisa.....	65
Figura 04 - Fragmento do framework da pesquisa: tratamento d dados e formação das categorias	82
Figura 05 - Participação por mercado – Artecola	90
Figura 06 - Estrutura empresarial das divisões da Artecola	91
Figura 07 - Índices de internacionalização, transnacionais brasileiras FDC.....	92
Figura 08 - Ranking FDC Transnacionais Brasileiras 2012	93
Figura 09 - Passos de internacionalização - Artecola.....	94
Figura 10 – Crescimento fora do Brasil – Artecola	95
Figura 11 - Crescimento no exterior - Artecola.....	96
Figura 12 - Posições da Artecola no mundo	98
Figura 13 – Gráfico demonstrativo da relação de estudantes chineses no exterior e estudantes que retornaram para o país	109
Figura 14 - Gráfico demonstrativo da evolução da indústria chinesa intensiva em tecnologia.....	110

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Modo de entrada.....	28
Quadro 02 - Síntese do modelo – U e do paradigma eclético.....	39
Quadro 03 - The CAGE Distance Framework.....	44
Quadro 04 - Síntese sobre os principais conceitos da pesquisa.....	60
Quadro 05 - Sujeitos da pesquisa, cargos e atuação nos casos em análise.....	71
Quadro 06 - Técnica de coleta de dados.....	73
Quadro 07 - Agenda das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.....	75
Quadro 08 – Relação do roteiro de entrevistas com as dimensões, objetivos e questões delineadoras.....	76
Quadro 09 – Categorias iniciais.....	83
Quadro 10 - Categorias Intermediárias	84
Quadro 11 - Categorias Finais	86
Quadro 12 - Relação dos objetivos específicos com as seções da análise.....	89
Quadro 13 - Interferência e adaptação ao ambiente político argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola – Análise.....	114
Quadro 14 – Interferência e adaptação ao ambiente institucional argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola nesses países - síntese.....	118

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	16
1.2 OBJETIVOS	21
1.2.1 Objetivo Geral	21
1.2.2 Objetivos Específicos	21
1.3 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	24
2.1.1 Fatores motivadores à internacionalização	25
2.2 MODOS DE ENTRADA.....	26
2.2.1 Classificação dos modos de entrada	27
2.3 MODELO – <i>U</i> E PARADIGMA ECLÉTICO.....	32
2.3.1 Modelo Incremental de Internacionalização: Modelo – <i>U</i>	32
2.3.2 Paradigma Eclético	36
2.3.3 Síntese do modelo – <i>U</i> e do paradigma eclético	39
2.4 A INFLUÊNCIA DA “DISTÂNCIA” NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	39
2.4.1 Distância Psíquica	40
2.4.2 <i>Distance CAGE</i>	42
2.5 O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO	45
2.5.1 Instituições ou organizações	46
2.5.1.1 <i>Organizações</i>	46
2.5.1.2 <i>Instituições</i>	46
2.5.1.2.1 Instituições informais	48
2.5.1.2.1 Instituições formais.....	48
2.5.2 Ambiente institucional	50
2.5.3 Ambiente político	51
2.5.3.1 <i>Ambiente político exógeno</i>	52
2.5.3.1.1 Tratados de integração regional	53
2.5.3.1.2 Tratados internacionais de comércio	54

2.5.3.2 <i>Ambiente político endógeno</i>	55
2.6 SÍNTESE DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS DA PESQUISA.....	58
3 MÉTODO	63
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2 ETAPAS DO ESTUDO	65
3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	68
3.3.1 Caracterização da unidade de análise	69
3.3.2 Sujeitos da pesquisa	70
3.4 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS.....	72
3.4.1 Pesquisa documental	73
3.4.2 Entrevistas em Profundidade	74
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	80
3.5.1 Revisão dos dados coletados e construção das categorias de análise	81
3.5.2 Categorias iniciais	83
3.5.3 Categorias intermediárias	83
3.5.4 Categoria final	86
3.5.5 Limitações do método	86
4 ANÁLISE DO CASO ARTECOLA	88
4.1 A ARTECOLA	89
4.2 AS MOTIVAÇÕES E MODOS DE ENTRADA NA EXPANSÃO INTERNACIONAL DA ARTECOLA	98
4.3 PERCEPÇÕES DA ARTECOLA SOBRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL DA ARGENTINA, DO MÉXICO E DA CHINA	104
4.4 PERCEPÇÃO DA ARTECOLA SOBRE O AMBIENTE POLÍTICO ARGENTINO, MEXICANO E CHINÊS.....	106
4.5 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL DO BRASIL NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA	111
4.6 INTERFERÊNCIA DO AMBIENTE POLÍTICO NO IED DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA	113

4.7 INTERFERÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NO IED DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA E SEU PROCESSO DE ADAPTAÇÃO	117
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	125
5.1 CONSIDERAÇÕES E IMPLICAÇÕES	125
5.2 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA.....	128
5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS	130
REFERÊNCIAS.....	131
APÊNDICE	139

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização apresenta uma série de desafios para as empresas e seus gestores. Impulsionadas pela oportunidade ou mesmo pela restrição de mercado doméstico, algumas empresas deixam seus países de origem e expandem seus negócios para além-fronteiras. Esse movimento exige conhecimento e atitude, pois, além dos desafios econômicos de uma operação desta natureza, aspectos como ambientes institucionais e ambiente político podem elevar a percepção de risco do negócio.

Apesar do risco, o movimento de internacionalização não é um fenômeno recente. O que ficou conhecido no século XX por “globalização” tem precedente no fim do século XVII e no século XVIII (GILPIN, 2004). Estiveram à frente dessa expansão as empresas multinacionais dos países desenvolvidos, sobretudo as empresas norte-americanas, britânicas, japonesas e alemãs. Todavia, com o advento do século XXI, novos atores começaram a se integrar nesse movimento de expansão internacional dos negócios (FRIEDEN, 2008).

Empresas oriundas de países em desenvolvimento começaram a estender suas atuações para o mercado internacional, um fenômeno ainda recente, mas que ganhou intensidade a partir do século XXI. Jim O’Neill, em 2001, chamou a atenção do mundo para o crescimento dos atores internacionais abaixo da linha do equador. No estudo “Building Better Global Economic BRICs”, O’Neill (2001) observou a importância da China, do Brasil, da Índia e da Rússia no cenário internacional. Com taxas de crescimento de PIB superiores aos países desenvolvidos, Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul (os BRICs – acrônimo dos países) vêm ganhando espaço no cenário internacional. Acompanhando o crescimento, muitas empresas nacionais posicionaram-se para ganhar mercados em países estrangeiros. Algumas o fizeram por motivos estratégicos nacionais; outras, impulsionadas pelas oportunidades do momento.

As investigações sobre o tema da internacionalização têm negligenciado o fenômeno das multinacionais com sede em países emergentes (FLEURY et al., 2007). O foco tem sido direcionado a mercados desenvolvidos e às expansões internacionais de suas empresas. Todavia, um novo fenômeno tem ganhado espaço

na economia internacional: as multinacionais de países emergentes avançando no processo de expansão internacional, inclusive em direção a mercados em desenvolvimento, como China, Brasil, México e Argentina (OLIVEIRA, 2010).

Em outras palavras, o movimento de internacionalização, que costumava se dar pelo sentido hemisfério norte-hemisfério sul, começa a se perceber no sentido sul-sul. Apesar de ainda ter baixa intensidade, este processo chama a atenção dos investidores e pesquisadores sobre o assunto. De acordo com Oliveira (2010), trata-se de uma nova tendência que demonstra a maturação das empresas nacionais dos países emergentes buscando novos mercados, inclusive em países também emergentes.

O que encontramos como justificativa para esse interesse de expansão, direcionado para países em desenvolvimento, tem raízes na competitividade interna do mercado. Países desenvolvidos possuem mercados consolidados, com concorrentes fortes, estabelecidos e com experiência, diferencial competitivo que representa uma ameaça para novos entrantes (FLEURY e FLEURY, 2007). Sendo assim, algumas empresas de países emergentes vêm buscando mercados com menor concorrência, nos quais suas vantagens competitivas possam auxiliar na consolidação do negócio e reduzir a percepção de risco (OLIVEIRA, 2010). Todavia, o cenário dos países emergentes diferencia-se daquele dos países desenvolvidos. Segundo Meyer et al. (2009), os países emergentes possuem marcos institucionais fracos e ambiente político instável, o que, conseqüentemente, afeta a previsibilidade da estratégia de expansão (HILMERSSON e JANSSON, 2012).

Entretanto, por que, mesmo com as incertezas do ambiente institucional e político dos países em desenvolvimento, as empresas oriundas de países emergentes vêm buscando percorrer esse caminho? Como elas lidam com esse ambiente? Quais são as vantagens percebidas por elas, nesse movimento? De acordo com Meyer et al. (2009), o ambiente político e o ambiente institucional são variáveis que exercem influência na tomada de decisão das organizações.

O movimento de internacionalização leva a organização a atuar em um ambiente estranho, que exige um alto nível de capacidade de adaptação. O impacto do ambiente político e institucional pode variar de acordo com a experiência internacional da organização ou a aproximação do ambiente estrangeiro com o seu

ambiente original. Esta relação de diferenças é definida como distância psíquica (GRADY e LANE, 1995): quanto maior for a distância psíquica entre os países, maior será o desafio para a adaptação da organização (JOHANSON e VAHLNE, 1977,1990).

Com o desafio de entender esse movimento das empresas, naturais de países emergentes, que se expandem para países também emergentes, a presente pesquisa buscou apresentar um estudo de caso sobre uma multinacional brasileira que se identifica com o modelo de expansão internacional abordado. Para fazer luz aos conceitos sobre internacionalização de empresas frente ao caso explorado, o estudo dividiu-se em seis capítulos. O primeiro capítulo apresenta-se em caráter introdutório, com objetivo de situar o leitor a respeito do tema da pesquisa, a problemática a que o estudo dispõe-se responder, além dos objetivos e da justificativa do trabalho.

No segundo capítulo, apresentam-se os fundamentos teóricos que serviram de base para as análises do tema. Neste espaço constam também os fundamentos, sobre internacionalização de empresas, que foram considerados essenciais para guiar a compreensão do caso estudado. O terceiro capítulo apresenta o método utilizado para a construção da análise do caso. A metodologia da pesquisa é considerada fundamental para a execução do estudo, pois nela estão detalhados os passos percorridos para a elaboração dos construtos do trabalho.

A descrição da análise está presente no quarto capítulo, no qual estão os resultados de toda a atividade desempenhada pelo pesquisador. Estão, ainda, apresentados a empresa (objeto do estudo), os sujeitos da pesquisa, assim como a interpretação dos dados coletados à luz dos fundamentos teóricos.

O capítulo cinco apresenta as considerações finais do autor e as sugestões para novas pesquisas. Este tópico traz uma visão do autor sobre o trabalho realizado e sua percepção de como a pesquisa pode evoluir para novos campos do conhecimento. Na próxima seção, define-se o problema que dá origem à questão chave do estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As instituições e o ambiente político do país anfitrião exercem influência na estratégia de internacionalização das organizações (PENG, 2002). Seja na operação nacional ou no movimento de expansão internacional, as empresas não são imunes às interferências dos ambientes político e institucional do seu país de origem e do país onde pretendem operar (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012). Os mercados emergentes sugerem um risco elevado à tomada de decisão das organizações devido às instabilidades políticas e institucionais (PENG, 2008).

Questões internas às organizações auxiliam na redução dos riscos no processo de expansão internacional. Dentre elas, citam-se a proximidade cultural dos países e a experiência internacional da organização em outras operações internacionais. Esses fatores auxiliam a reduzir a distância psíquica (NORTH, 1990). Na busca pela redução dos riscos, algumas empresas optam pela expansão internacional em países com proximidades culturais do seu país de origem, ou mesmo países desenvolvidos que possuem instituições estáveis e com regras e normas bem claras e transparentes. Todavia, algumas vezes as empresas precisam correr riscos para alcançar taxas de retorno mais atraentes para os investidores (HYMER, 1960).

Muitas incertezas refletem no processo de internacionalização de uma organização. Os aspectos econômicos do país anfitrião, os custos de transação, logística, entre outros fatores estruturais, são considerados no plano de ação, assim como o ambiente político e institucional do país hospedeiro. O entendimento deste conjunto de variáveis irá definir o modo de entrada no mercado internacional por parte das empresas (PENG, 2008).

Os países emergentes têm atraído para seu território investimentos externos diretos (IED) cada vez mais relevantes. Em 2000, a soma de IED nos BRICs foi de 7 bilhões de dólares. Em 2012, o valor foi de 145 bilhões de dólares, cerca de 10% do IED mundial (UNCTAD..., 2013). Esse movimento ganhou impulso com as subsequentes crises econômicas que enfraqueceram os mercados dos países desenvolvidos. China e Brasil estão entre os emergentes com maior fluxo de IED;

porém, possuem diferenças significativas no que tange ao ambiente político e institucional (PASTORE et al., 2008; MEYER et al., 2009).

Política e institucionalmente, a China caracteriza-se pela presença de um regime político, dito socialista, que tem um caráter, em algumas questões, autoritário. De acordo com Peng et al. (2008), isso pode aumentar a perspectiva de risco político do país, devido à falta de instituições formais capazes de garantirem os direitos de propriedade de investidores estrangeiros. Contudo, a China possui características de mercado que interessam a empresas estrangeiras, como, por exemplo, um grande mercado de consumidores potenciais e um custo de mão de obra propício às indústrias intensivas nessa necessidade, apesar de este último quesito estar se modificando. Além disso, o governo chinês desenvolve políticas de atração a IED com alguns condicionantes. Ainda assim, algumas questões elevam a percepção de risco das organizações (PENG, 2005).

Alguns países emergentes foram beneficiados por acordos no ambiente político exógeno¹. Um exemplo que será explorado nesta pesquisa é o caso do México, que – após o acordo de livre comércio firmado entre México, EUA e Canadá – tornou-se um país extremamente atraente para IED. O motivo é o acesso privilegiado ao maior mercado consumidor do mundo, através das regras estabelecidas pelo *North American Free Trade Agreement* (NAFTA), em 1994.

O Brasil, até os anos 1980, não teve um desempenho relevante no processo de internacionalização de suas empresas. O ambiente político e econômico brasileiro só começou a mudar após a abertura do mercado interno, promovida na gestão do Governo Collor (1990 a 1992). Em um primeiro momento, esse ambiente promoveu muito mais o movimento de entrada de IED do que a expansão de investimentos de empresas brasileiras no exterior. O IED brasileiro no exterior só começou a ter expressividade a partir de 2003, acompanhando o crescimento da demanda internacional por commodities (PASTORI et al., 2008).

¹ Ambiente político exógeno é definido como o ambiente das relações internacionais dos países; é o ambiente onde acontecem os tratados de comércio, direitos humanos etc.. Trata da relação entre os países na comunidade internacional.

Entre todos os países emergentes, a Argentina talvez possua um dos ambientes político e institucional mais instáveis da América Latina no século XXI. Barreiras alfandegárias, movimentos de nacionalização de empresas privadas, congelamento de preços, declaração de moratória de dívida externa, entre outros, tornam esse país num desafio para a adaptação de empresas estrangeiras (ROMERO, 2006).

A partir do diagnóstico dos cenários dos países anfitriões, as empresas podem optar entre vários modos de entrada capazes de reduzir a percepção de risco no processo de internacionalização (ROOT, 1998). Em resumo, os modos variam de acordo com o risco envolvido na operação: exportação direta e indireta (operação de baixo risco e envolvimento); modos contratuais, como licenciamento, franquia ou contrato (operação de risco médio com baixo envolvimento), e investimento externo direto como aquisições, *joint-venture* e projetos *greenfield* (operação de alto risco com alto envolvimento). Conforme o risco da operação, a estratégia de internacionalização da empresa vai exigir uma avaliação mais aprofundada das variáveis que afetam o negócio (MEYER et al., 2009).

Muitas incertezas refletem no processo de internacionalização de uma organização. Os aspectos econômicos do país hospedeiro, os custos de transação, logística, entre outros fatores estruturais, são considerados no plano de ação, assim como o ambiente político e institucional do país hospedeiro. O entendimento desse conjunto de variáveis irá definir o modo de entrada no mercado internacional por parte das empresas (PENG, 2008).

Os desafios começam na análise das variáveis descritas e na escolha da melhor estratégia de entrada. Para uma empresa, um mercado estrangeiro sempre causa estranheza, e os fatores geradores disso são: risco cambial de operar em um mercado estrangeiro, discriminação da autoridade local quanto a entrantes estrangeiros e desconhecimento da organização com mercados externos (HYMER, 1960).

O ambiente institucional caracteriza-se como uma variável peculiar de cada país. As instituições são facilitadores públicos ou privados, que podem promover a entrada de uma empresa em um país ou dificultar ao ponto de inviabilizar uma

operação. Podem ter caráter formal ou informal, com viés político, legal, social ou econômico. Algumas instituições têm suas diretrizes muito claras e acessíveis, sob a perspectiva da transparência das informações; já outras podem ter sua atuação de forma muito subliminar, o que requer um conhecimento muito profundo do ambiente institucional do país em avaliação (MEYER et. al., 2009).

No entanto, quando se trazem à pauta de discussão os países emergentes, o panorama muda completamente. Caracterizados como economias em desenvolvimento, um de seus traços marcantes é a instabilidade política e institucional. Neste cenário, mesmo empresas com ramificações internacionais encontram dificuldade em mensurar e avaliar o risco de uma operação de internacionalização, pois a instabilidade dificulta a previsão de eventos futuros e projeções de retornos de investimento (DUARTE e SOARES, 2009).

Grande parte das pesquisas analisa estratégias de empresas oriundas de países desenvolvidos, com processos de internacionalização em países pares ou emergentes (OLIVEIRA, 2010). Com um pouco menos de frequência, percebem-se estudos analisando processos de internacionalização de empresas com sede em países emergentes, com processos de investimentos em países desenvolvidos. Raramente se obtém uma perspectiva de estudos analisando empresas com origem em países emergentes realizando processos de internacionalização em países também emergentes (PENG, 2002).

Alguns estudos sugerem que as organizações em mercados emergentes buscam um modelo incremental; ou seja, a empresa inicia a partir de um baixo envolvimento e, à medida que vai adquirindo conhecimento do ambiente, vai aprofundando seu envolvimento com o país anfitrião (JOHANSON e VAHLIN, 1977; FORLANI et al., 2008). Todavia, algumas empresas arriscam mais e “atropelam” etapas de adaptação, optando por estratégias de entrada com maior envolvimento já no início da operação, conhecidas como *born global* (OVIATT e MCDUGALL, 1994; OSLAND, 2001; MORSCHETT et al., 2010). Outras variam as estratégias, optando por um modo de entrada ou outro em países diferentes (DUNNING, 1988). Variações estratégicas dependem de cada empresa e da

influência de suas experiências com o mercado exterior (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012).

Seguindo a perspectiva do avanço das multinacionais de países emergentes, verifica-se que algumas empresas privadas brasileiras vêm buscando o caminho da internacionalização como forma de expandir os negócios. De acordo com Agtmael (2009), antes esse movimento era mais comum por parte das empresas públicas (por exemplo, Petrobras). A partir do final do século XX, empresas de capital próprio, como a Artecola, sediada em Campo Bom (RS), vêm buscando este caminho como forma de aumentar sua atuação no mercado internacional.

A Artecola iniciou seu processo de internacionalização com a decisão do planejamento estratégico, em 1997, de se tornar líder no segmento de adesivos na América Latina. Até então, a empresa operava apenas com exportações. O primeiro país de destino foi a Argentina, com a implantação de um centro de distribuição (CD), em 1997, e atualmente possui unidades fabris no Chile, no Peru, na Colômbia, no México e na China.

Desde a decisão de 1997 até sua última expansão, para a China, a Artecola vem enfrentando os desafios de um processo de internacionalização. Entre eles, estão as interferências do ambiente político e institucional dos países anfitriões no seu processo de internacionalização. A presente pesquisa dispõe-se a responder a seguinte questão: **como o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China interferiram no IED da Artecola, nesses países?**

1.2 OBJETIVOS

O estudo foi conduzido com os seguintes objetivos, visando a responder ao problema descrito.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a interferência do ambiente político e institucional no IED da Artecota na Argentina, no México e na China.

1.2.2 Objetivos Específicos

Esta pesquisa tem os seguintes objetivos específicos:

- identificar o modo de entrada da Artecota na Argentina, no México e na China;
- analisar a percepção da Artecota sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no seu processo de internacionalização para esses países;
- apresentar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da Artecota para Argentina, México e China com relação ao ambiente político e institucional;
- identificar as ações da Artecota para adequar-se ao ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China;
- verificar como o ambiente político e institucional do Brasil é percebido pela Artecota no processo de internacionalização.

1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais, as empresas estão sendo penalizadas por operações mal sucedidas ou investimentos mal calculados em mercados externos. A equação de mercado é simples: a empresa precisa correr risco para melhorar sua rentabilidade, e o acionista quer sempre melhorar sua rentabilidade sem correr risco. Neste dilema, a exigência de movimentos calculados estende aos gestores das organizações uma pressão constante pela avaliação dos riscos e pela rentabilidade de um negócio. A competição de mercado não admite erros, e costuma penalizar as organizações que

os comete. Nesse sentido, exige-se que haja pesquisas e estudos que possam auxiliar as organizações a mensurar os riscos nas suas possíveis operações.

A internacionalização tem sido um caminho percorrido por empresas brasileiras que buscam expandir suas atividades. Apesar de um mercado interno grande e aquecido, algumas precisam ganhar escalas mundiais para se tornarem competitivas nacionalmente e globalmente. Mas a internacionalização exige avaliações que transcendem a experiência com o mercado local: são necessários conhecimentos do ambiente do país hospedeiro em todos os aspectos que possam interferir na operação (DUARTE e SOARES, 2009).

Países desenvolvidos apresentam estrutura institucional e política mais estável, o que significa que exigem conhecimento dos entrantes, mas – devido a sua estabilidade – as regras do jogo permanecem imutáveis. Isso permite uma percepção de risco mais eficaz (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012). Entretanto, em países emergentes, a estabilidade não é uma característica, o que dificulta a percepção do risco, torna moroso o processo de adaptação e, dependendo do país, o ambiente político pode vir a representar um alto risco na operação. O respeito aos direitos de propriedade, por exemplo, é uma variável importante, ligada diretamente ao ambiente político e institucional do país e interfere diretamente na avaliação do risco na operação (OLIVEIRA, 2010).

Este trabalho visa a contribuir com os estudos sobre o impacto político e institucional no processo de internacionalização das empresas, explorando os cenários nos países emergentes. Tem em vista, ainda, contribuir no conhecimento sobre as multinacionais de países emergentes, área que ainda carece de estudos de casos (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Peng (2002), os estudos que exploram os processos de internacionalização de empresas raramente buscam entender a interação entre instituições, empresas e escolhas estratégicas. A proposta de contribuir para o entendimento de um fenômeno pouco estudado, principalmente no contexto de países emergentes (PENG et al., 2008), constitui umas das principais justificativas para o esforço desempenhado nesta pesquisa.

Mas, por que o foco em ambiente político e institucional e países hospedeiros com perfil de emergente? Primeiro, porque o ambiente político e institucional desses países difere do dos países desenvolvidos, já que podem apresentar instabilidade (OLIVEIRA, 2010; MEYER, 2009). Segundo, porque se deseja entender se a similaridade ambiental pode oferecer às empresas brasileiras uma vantagem competitiva no requisito adaptação. Apesar de haver um isolamento dos fatores econômicos que são importantes no processo de internacionalização, o estudo pode auxiliar elucidando a importância da análise ambiental na tomada de decisão para a internacionalização.

Por fim, ao analisar o movimento de internacionalização da Artecota, também deseja-se contribuir para a reflexão acerca dos movimentos estratégicos dessa empresa. Ao refletir sobre as decisões tomadas no processo e a interferência do ambiente político e institucional, busca-se contribuir para a elaboração de um *checklist* mais aprimorado para o diagnóstico de novos mercados, nos quais os riscos, percebidos pelos ambientes citados, possam ser mais bem identificados e possivelmente mensurados. Entende-se que um método eficiente na análise de mercados internacionais, somado à experiência da empresa nesse movimento, possa oferecer à empresa um potencial maior de flexibilidade estratégica e um poder de previsão das operações com melhor eficácia.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta as fontes que serviram de base para estruturação da pesquisa. Inicia-se pela apresentação de duas teorias que procuram entender o processo de internacionalização de empresas; logo em seguida, concentra-se nos modos de entrada para, *a posteriori*, abordar o ambiente político e institucional, encerrando-se com uma visão sobre o processo de internacionalização das empresas brasileiras. Ao longo do processo de investigação, a fundamentação teórica foi revista e reconstruída para atender às hipóteses iniciais do projeto e às hipóteses que surgiram durante o andamento das entrevistas e das categorias de análise de conteúdo.

2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Muitos fatores podem incentivar uma empresa a buscar oportunidades de crescimento em novos mercados: fatores econômicos, expansão estratégica, oportunidade ou até mesmo imposição do ambiente interno ou externo (busca por vantagens competitivas) (MADHOK, 1996). Esse processo pode seguir uma trajetória lógica, sob a perspectiva de envolvimento e risco, ou pode quebrar etapas, dependendo da organização e do momento. Existem teorias que buscam entender os motivos que impulsionam a internacionalização das empresas; porém torna-se difícil estabelecer um caminho e uma explicação que possam ser totalmente válidos em todos os casos (TERPSTRA e SARATHY, 1997; JEANNET e HENNESSEY, 1995).

O processo de internacionalização das organizações leva em consideração as experiências, no ambiente de origem e o ambiente do país anfitrião. Essas variáveis servem de base para medir o risco da operação e os custos de transação (ROCHA, 2002). Várias pesquisas realizadas tentam apresentar algumas tendências estratégicas sobre o caminho percorrido pelas empresas no processo de internacionalização, principalmente explorando a opção de modo de entrada e as variáveis que impactam na decisão (MADHOK, 1996 e 1997; WHITELOCK, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 1990).

Esta sessão é dedicada ao entendimento das razões que levam uma empresa a se internacionalizar. Um breve sobrevoo sobre as principais teorias referente ao

assunto busca apresentar as motivações, as estratégias adotadas no processo e as variáveis que influenciam esse movimento e desafiam a gestão das organizações.

2.1.1 Fatores motivadores à internacionalização

A internacionalização é uma operação de risco, o qual pode variar de acordo com a distância psíquica ou com as condições internacionais de mercado. Essas variáveis interferem diretamente na decisão de iniciar uma operação de internacionalização (MTIGWE, 2006).

Para simplificar a abordagem sobre a decisão de internacionalização, Kastikeas (1996) propõe duas classificações de fatores decisivos: proativos e reativos. Sobre essa perspectiva, os fatores proativos seriam uma oportunidade de expansão das operações para outro país: demanda por produtos e/ou serviços em outros países, incentivos governamentais etc. Os fatores reativos seriam aqueles que afligem a própria sobrevivência da organização, como a necessidade de escala (negócio de margem baixa), o mercado interno insuficiente para a demanda, mercado doméstico desaquecido, a condição econômica favorável, seja para exportação (câmbio), seja para aquisições no exterior; atendimento de pedidos no exterior etc..

Os fatores proativos estão intimamente ligados ao planejamento de expansão da organização; estão relacionados com os planos de crescimento da empresa, propiciando uma condição de avaliação mais profunda na tomada de decisão (PORTER, 1989). Quanto aos fatores reativos, pode-se considerar que implicam a própria sobrevivência da empresa e o senso de oportunidade: uma taxa de câmbio favorável, uma condição econômica favorável a aquisições no exterior, pedidos de clientes inesperados, mercado doméstico restrito, etc.. Empresas que necessitam de escala de produção (por exemplo, automotiva, petroquímica) precisam ampliar seus mercados de atuação para garantir a rentabilidade do negócio. No momento em que o mercado doméstico está saturado, a única opção é diversificar o produto (impossível em alguns segmentos) ou expandir para novos mercados. Preços sindicais e questões políticas também podem estar presentes na decisão reativa de internacionalização (KASTIKEAS, 1996 e 1994; KASTIKEAS et al., 2000).

O processo decisório para a internacionalização de uma empresa pode surgir sobre fatores reativos ou proativos. Independente da origem, os desafios para esta proposta são impostos a todas as organizações, de forma a se lapidar a estratégia segundo a maturidade da empresa e de seus gestores. O risco é peça fundamental nesta tratativa e, dependendo do senso de necessidade e oportunidade, as empresas irão desenhar sua estratégia de internacionalização. Com a decisão de internacionalizar, cabe aos gestores definirem os mercados alvos e o modo de entrada. Não é uma decisão fácil. Alguns fatores são determinantes, como a experiência dos responsáveis pelo processo, a história da empresa etc.. São condicionantes que podem aumentar ou diminuir a percepção de risco no negócio.

Com o objetivo de tornar claros os conceitos *modo de entrada* e *estratégia de internacionalização*, os próximos tópicos tratam de explicar os modos de entrada em um mercado estrangeiro e as duas linhas teóricas capazes de explicar a estratégia de internacionalização adotada pela Artecola.

2.2 MODOS DE ENTRADA

O processo de internacionalização de uma organização pode ser classificado de acordo com seu envolvimento na operação. Quanto maior for o envolvimento, maior será a representação de risco no negócio. Root (1994) utilizou-se dos níveis de comprometimento de recursos para definir em três o número de modos de entrada, de acordo com o risco da operação. O controle das operações ou das atividades de marketing também contribui para a classificação definida por esse autor.

2.2.1 Classificação dos modos de entrada

De acordo com Root (1994), os modos de entrada são classificados como segue.

i) **Exportação direta e indireta** – Nível de risco calculado com baixo envolvimento. Nesta operação, a empresa pode fazer a exportação diretamente para o mercado consumidor ou utilizar um intermediário. Não existe transferência de *know how*, e o produto e/ou serviço chega de forma acabada para ao mercado estrangeiro. Neste modo, pode-se compreender o processo de exportações não regulares. As operações são feitas somente quando oferecem oportunidades (OSLAND et al., 2001; KOTABE e HELSEN, 2000; JEANNET e HENNESSEY, 1995; TOYNE e WALTERS, 1993; KOTLER, 1998; TERPSTRA e SARATHY, 1997).

ii) **Modos contratuais** (franquias, licenciamento, contrato de produção que podem ser feitas através de subsidiárias no exterior) – Neste nível, o risco é intermediário por haver transferência de bens intangíveis, como tecnologias, *know how*, propriedades intelectuais etc.. Todavia, dependendo dos critérios contratuais, o envolvimento com a operação é baixo (ROOT, 1994; BONNE e KURTZ, 1998,1995; JEANNET e HENNESSEY, 1995; KOTABE e HELSEN, 2000).

iii) **Investimento externo direto** (aquisições, *joint venture* e projetos greenfield) – Neste modo, o risco envolvido na operação é alto, pois há diversos fatores a serem considerados: alto grau de investimento de mobilização de recursos, transferência de *know-how*, adaptação às variáveis locais etc.. Em contrapartida, esta estratégia propicia ao investidor um maior controle sob a operação (BONNE e KURTZ, 1998; NICKELS e WOOD, 1997; TERPSTRA e SARATHY, 1997; KOTABE e HELSEN, 2000).

O quadro 01 busca sintetizar as considerações sobre o modo de entrada no âmbito da complexidade, do risco e do porte das empresas.

Modo de entrada	Complexidade da operação	Risco	Porte da empresa
Exportação indireta	Baixa, devido à terceirização para quem detém a <i>expertise</i> , o	Baixo, sendo proporcional à queda da rentabilidade da operação; porém, o	Geralmente de pequeno porte, considerando o nível de conhecimento e

	mercado e as operações. Necessidade de acompanhamento.	investimento empresarial é menor.	recursos; entretanto, outras empresas de médio e grande porte podem se utilizar do modelo de estratégia, de acordo com a frequência das operações.
Exportação direta	Média, considerando ser uma evolução natural da empresa, de acordo com o aumento da frequência e do capital intelectual.	Médio, considerando que a empresa deve ter um quadro de colaboradores em diferentes áreas – desde o comercial até o jurídico.	Geralmente médias e grandes empresas.
Consórcio de exportação	Alta, considerando diferentes empresas com características distintas. O processo de gestão de recursos é fator relevante de sucesso ou fracasso.	Baixo, considerando-se que o risco é compartilhado entre o grupo.	Geralmente micro e de pequeno porte, podendo envolver também as médias empresas.
Franquia internacional	Baixa, sob o ponto de vista do franqueador, que irá utilizar menor capital próprio e partindo do pressuposto da existência de pesquisa, planejamento estratégico e um plano de ação.	Baixo, considerando-se que o retorno do franqueador será proporcional à rentabilidade, mas com uma taxa de administração. Além disso, em se tratando de mercados internacionais, geralmente o franqueado é do país-destino.	Médias e geralmente de grande porte.
<i>Joint venture</i>	Média, sob o ponto de vista do entrante no mercado estrangeiro. Forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas, geralmente do mesmo setor, porém de países distintos.	Médio, considerando-se que os riscos inerentes à distância psíquica são diminuídos pelo conhecimento do parceiro. Os investimentos são realizados em partes iguais entre as empresas interessadas, compartilhando o risco financeiro da operação. Todavia exige o compartilhamento de conhecimentos que podem comprometer a competitividade da empresa.	Grandes empresas.
Investimento direto	Alta, considerando o nível de conhecimento e dos recursos envolvidos.	Alto, considerando que são, geralmente, investimentos a serem imobilizados no longo prazo e diferentes variáveis – inclusive neutras (distância psíquica) – que podem	Grande.

		influenciar o negócio e respectivos resultados.	
Projetos <i>Greefild</i>	Alta, devido à natureza da operação, que consiste no investimento em operações ainda incipientes.	Alto, por se tratar de um investimento em um projeto em que não existe infraestrutura. O negócio parte da estrutura, envolvendo um produto ou serviço baseado na inovação em um segmento ou setor econômico.	Grande, principalmente empresas de investimento, fundos de <i>private equity</i> .

Quadro 01 – Modo de entrada

Fonte: Adaptado de Kuzaqui, 2007.

O comprometimento de recursos, a tecnologia e o engajamento no controle da operação irão definir o modo de entrada; quanto maior for a aversão ao risco, menor deverá ser o envolvimento da empresa na operação. Existem algumas teorias que defendem o processo gradativo (teoria incremental) de entrada em novos mercados; ou seja, as empresas começam a partir de uma estratégia de baixo envolvimento e vão evoluindo de acordo com o seu amadurecimento em relação ao país anfitrião. Neste processo gradual, é possível que haja uma diminuição do risco (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Para Osland et al. (2001), existem três elementos que caracterizam os modos de entrada e devem ser levados em consideração na tomada de decisão: quantidade de recursos comprometidos no processo, nível de controle e risco de transferência de tecnologia.

A figura 01, a seguir, demonstra a relação destas três variáveis.



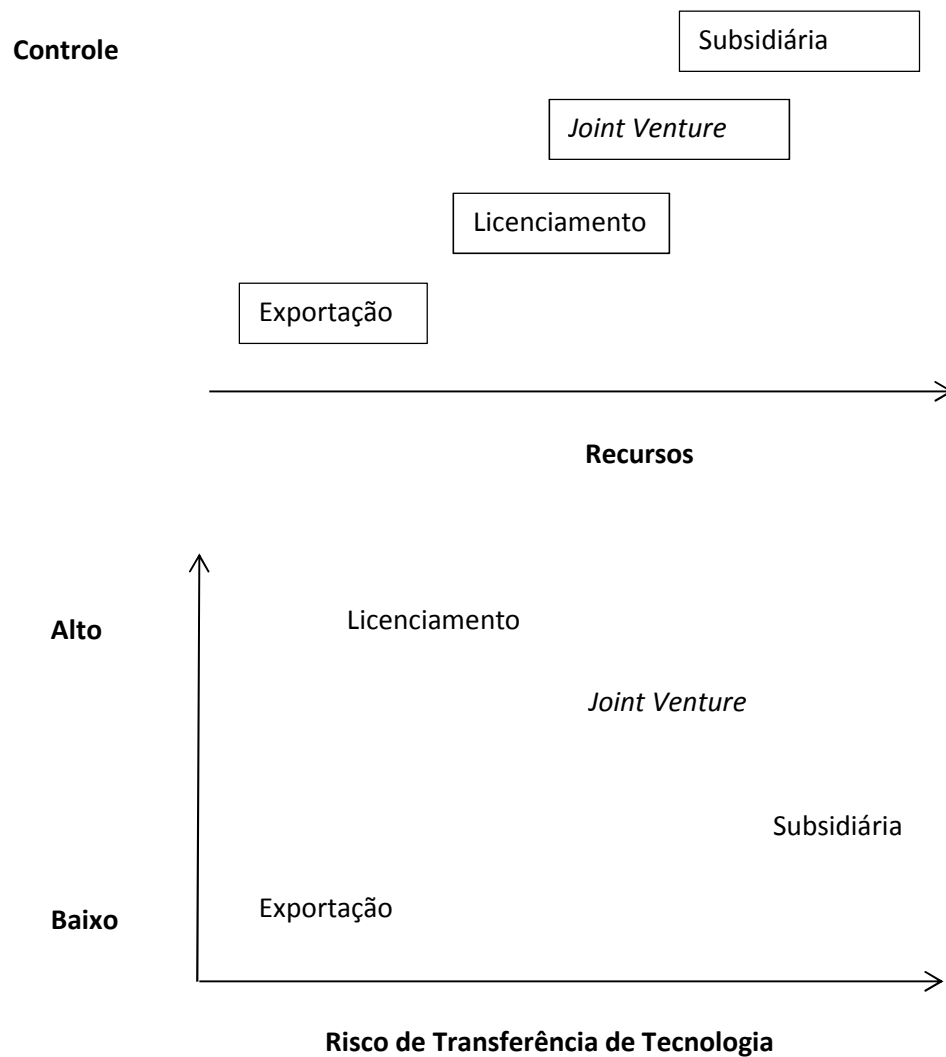


Figura 01: Características chaves das alternativas de modo de entrada.

Fonte: Osland et al. (2001, p. 155).

O gráfico da figura 01 demonstra uma escala gradativa que varia de acordo com o modo de entrada em relação a comprometimento de recursos, controle e transferência de tecnologia. De acordo com Johanson e Vahlne (1990), algumas empresas iniciam sua inserção em um mercado estrangeiro por meio de uma estratégia gradativa sob o ponto de vista de comprometimento e controle. Ou seja, iniciam por um modo de entrada de baixo comprometimento (por exemplo, exportação indireta) e, conforme adquirem conhecimento sobre o mercado, vão aprofundando seu envolvimento (JOHANSON e WIEDERSHEIM, 1975).

O modelo de envolvimento gradual é uma teoria desenvolvida pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala (Suécia). Esse modelo ficou conhecido como modelo – U. Na seção 2.3.1, o modelo incremental é abordado com melhores detalhes.

De acordo com Johanson e Wiedersheim (1975), a partir do modelo – U de envolvimento gradual, definiram-se quatro métodos de entrada em mercados externos:

- estágio 1 – atividade de exportação não regular;
- estágio 2 – exportação via agentes independentes;
- estágio 3 – estabelecimento de uma subsidiária de vendas no exterior;
- estágio 4 – unidades de produção no exterior.

Outras empresas optam por diferentes modos de entrada em diferentes países ou para diferentes linhas de produtos (TERPSTRA e SARATHY, 1997). Segundo Jeannet e Hennessey (1995), a decisão sobre o modo de entrada pode variar de acordo com o conhecimento da empresa no mercado internacional, não necessariamente optando por modos de entradas graduais. Oviatt e Mcdougall (1994) apresentam o contexto de empresas que nascem com estratégias globais; ou seja, desde sua concepção já focam os mercados externos. Conhecidas como *born globals*, essas empresas contrariam a teoria do modelo – U e deixam de lado o processo de aprendizado, partindo diretamente para uma expansão global.

Portanto, a forma como uma empresa fará sua inserção em um novo mercado externo poderá seguir um processo gradativo ou optar por um modo ou outro em diferentes mercados. Tudo depende das condições econômicas e estratégicas de cada organização, o que pode variar de acordo com a experiência e a disposição a correr riscos (DUNNING, 2001).

2.3 MODELO – U E PARADIGMA ECLÉTICO

Algumas correntes teóricas buscam interpretar as decisões e as estratégias adotadas pelas empresas no processo de internacionalização. Os pesquisadores buscam explicar os padrões de comportamento que levam as organizações a adotarem determinadas estratégias e optarem por um modo de entrada ou outro. A

fim de buscar entender as decisões estratégicas da Artecola no seu avanço para os mercados da América Latina e Ásia, dois modelos estratégicos foram abordados na fundamentação: o modelo incremental de internacionalização e o paradigma eclético. Outros modelos poderiam ser abordados e são tão importantes quanto esses; todavia, as escolhas buscam simplificar o entendimento e melhorar o foco da análise.

2.3.1 Modelo Incremental de Internacionalização: Modelo – U

Este modelo foi baseado nos estudos empíricos da Universidade de Uppsala, os quais tinham base nas observações sobre os movimentos de internacionalização de algumas empresas suecas. As pesquisas observaram que essas empresas iniciavam seu movimento através de passos pequenos para o país de destino.

É possível perceber o exposto nas palavras de Johanson e Vahlne (1977, p. 24), quando descrevem que:

The model is based on empirical observations from our studies in international business at the University of Uppsala, that Swedish firms of then develop their international operations in small steps, rather than by making large foreign production investments at single points in time. Typically, firms start exporting to a country via an agent, later establish a sales subsidiary, and eventually, in some cases, begin production in the host county.

Através das observações e dos resultados coletados pelos pesquisadores da Universidade de Uppsala, buscou-se interpretar esse comportamento gradativo de internacionalização. Os principais conceitos apontados para determinar o perfil de comportamento gradual são relacionados com a distância psíquica² (NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992).

O processo de internacionalização de uma empresa apresenta-se como um movimento ao desconhecido. As incertezas ampliam a percepção de risco e, por esse motivo, fomentam estratégias mais conservadoras (HILMERSSON e JANSSON, 2012). Essas incertezas podem estar diretamente relacionadas ao conhecimento sobre o mercado de destino. Nesse momento, a proximidade dos gestores com o *modus operandi* do país hospedeiro pode reduzir ou ampliar a

² O conceito de distância psíquica será mais bem explanado na seção 2.4.1.

percepção de risco quanto ao movimento de internacionalização (SHAWNA e HENRY, 1996).

Saber a “regra do jogo” facilita na tomada de decisão sobre a próxima jogada. O grande dilema enfrentado pelos administradores de multinacionais ou empresas em vias de internacionalização é que as regras nem sempre são claras e formais. Nesse dilema está em questão a percepção (que pode divergir entre culturas diferentes) sobre a realidade. Um mesmo problema pode ser interpretado de diferentes formas, dependendo do ponto de vista de quem o observa. Talvez o problema possa parecer algo natural para um observador, enquanto que, para outro, pode ser a percepção de um obstáculo (SHENKAR, 2001).

Na busca pela redução das incertezas algumas empresas optam por uma estratégia de aprendizado. Johanson e Vahlne (1990) defendem que o padrão de comportamento gradual, conhecido como modelo – U é mais adotado por empresas pequenas e de médio porte. Consiste em iniciar o processo optando-se por um modo de entrada com baixo envolvimento de recursos; e conforme se vai adquirindo conhecimento sobre o mercado, vai-se optando por modos de entrada com maior envolvimento. Com esta metodologia, a empresa vai adquirindo conhecimento sobre o mercado e, conseqüentemente, vai reduzindo sua percepção de risco. Ou, se percebe ameaças comprometedoras aos objetivos estratégicos da expansão, opta por frear operação (SHAWNA e HENRY, 1996; JOHANSON e VAHLNE,1977; HYMER, 1960).

O processo de aprendizado inicia por modo de exportação não regular, avança para o de exportações via agentes independentes; depois, estabelecimento de subsidiárias de vendas até o modo de aquisições (JOHANSON e WIEDERSHEIM, 1975). Conforme os acontecimentos, durante esse processo de aproximação com o mercado externo, a empresa poderá decidir em seguir na aproximação ou abandonar o mercado (JOHANSON e VAHLNE,1977).

O movimento gradual de internacionalização busca reduzir o impacto das distâncias psíquicas, administrativas, políticas, geográficas, econômicas e culturais entre os mercados. Através da exportação, a empresa testa a percepção do consumidor, avaliando como o produto e/ou serviço percebido é aceito. Com isso,

pode adequar o produto às necessidades do consumidor local. Outra avaliação importante é sobre a resistência do mercado consumidor a empresas estrangeiras, o que pode ser percebido como um obstáculo ao ingresso no mercado (DOW, 2000).

Se os resultados obtidos com a exportação forem favoráveis, é provável que a empresa busque aprofundar seu modo de entrada no país. Assim como o envolvimento na internacionalização aumenta o risco da operação, também contribui para o aumento da rentabilidade do negócio. Quanto maior o envolvimento, menor o número de intermediários, o que aumenta a possibilidade de ganhos de produtividade e rentabilidade (MEYER, 2001).

Como estratégia de reduzir o impacto do risco na operação, algumas empresas optam por contratos de licenciamento e *joint venture* (JV). De acordo com Nickels e Wood (1997), as JV auxiliam na redução dos riscos da operação, pois, através desta modalidade de parceria, é possível dividir os riscos com outro ou com outros parceiros. Este modo de entrada, que na teoria gradativa seria o passo seguinte de maior envolvimento, permite compartilhar o risco com um agente local. Teoricamente, com um contrato de JV, a empresa reduz o impacto das incertezas geradas pela distância psíquica (DOW, 2000; HILMERSON e JANSSON, 2012).

Com a JV, a organização compartilha os riscos da operação com um parceiro local, já ambientado no país anfitrião. Sendo assim, além de reduzir o risco da operação, a empresa tem a possibilidade de entender melhor como funcionam as instituições e o ambiente político do país (SHAWNA e HENRY, 1996). Essa percepção é fundamental para avaliar o impacto disso no desenvolvimento da estratégia, principalmente sobre o entendimento da execução de contratos (PENG, 2008).

Seguindo a lógica do modelo incremental, o próximo passo na estratégia de internacionalização é o modo de investimento externo direto (IED), que consiste em alto grau de envolvimento de recursos e controle na operação (ROOT, 1994). Este passo só se concretiza após um longo período de aprendizado da organização; ou seja, somente após haver um conhecimento avançado sobre o ambiente político, econômico, cultural e institucional do país, é que evolui para um patamar de IED. Mesmo que este modo de entrada apresente-se, desde o início do processo de

internacionalização, como uma oportunidade rentável de alto impacto, a empresa só vai optar por ele após um longo aprendizado sobre o ambiente do país anfitrião (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

Outros fatores podem interferir nesse processo de aprendizado que são alheios aos atores envolvidos, como uma crise econômica mundial, distúrbios sociais, choques de civilizações, conflitos étnicos, desestabilidade política etc.. Fenômenos como esses podem interferir diretamente no processo de internacionalização, criando obstáculos à continuidade da operação (WILLIAMS e MARTINES, 2012). No entanto, mesmo distúrbios no ambiente político e institucional podem gerar aprendizado, já que podem servir de base para o estabelecimento de vantagens competitivas para a empresa (HILMERSSON e JANSSON, 2012).

É importante salientar que o modelo incremental não pode ser tomado como uma verdade capaz de explicar os sucessos e fracassos de outros modelos de estratégias de internacionalização. Algumas empresas iniciam sua internacionalização através de modo IED, ou mesmo pulam de um modo de baixo envolvimento para outro, de alto envolvimento, em um curto espaço de tempo (JEANNET e HENNESSEY, 1995). São muitos os fatores que implicam a eficiência e a eficácia da estratégia de internacionalização; portanto, deve-se “beber” de várias perspectivas para buscar um melhor entendimento sobre o assunto. Buscando-se atender a esse propósito, segue, no próximo tópico, o paradigma eclético, que se propõe a explicar a internacionalização das empresas mediante outras premissas que desafiam a lógica do modelo incremental.

2.3.2 Paradigma Eclético

O modelo incremental baseia-se na aprendizagem, adquirida gradativamente no processo de internacionalização, como forma de reduzir o risco inerente às incertezas do mercado exterior. Em outras palavras, conforme a empresa avança no seu envolvimento com o país anfitrião, adquire conhecimento sobre “as regras do jogo”, o que lhe permite tomar decisões mais eficazes (MADHOK, 1996). O paradigma eclético traduz a estratégia de internacionalização através de uma lógica mais racional de análise de oportunidades *versus* ameaças, permitindo à

organização optar por um modo ou outro de entrada no mercado estrangeiro, sem ter de seguir uma lógica de aprendizado gradual. É uma outra forma de interpretar o risco inerente na operação (HAYES et al., 2008).

O paradigma eclético institui três modalidades de vantagens competitivas como formas de análise no processo de internacionalização: vantagens específicas de propriedade, vantagens específicas de localização e vantagens específicas de internacionalização. Conforme Dunning (1988 e 2000), o modelo busca uma perspectiva econômica mais racional para desenvolver o conceito da internacionalização, e cada vantagem representa uma potencial diferenciação motivadora para a internacionalização.

As motivações geradas para o movimento de internacionalização, baseadas nas vantagens competitivas citadas, podem se potencializar ou se desfazer de acordo com a análise de sua interação com o país anfitrião. Ou seja, a configuração entre a vantagem competitiva da empresa *versus* a oportunidade e as potencialidades do país de destino pode inflar a motivação de internacionalização. Isso faz com que a empresa opte por um modo de entrada mais agressivo sob a perspectiva de envolvimento de recursos e controle (DUNNING, 2001).

Esse modelo de análise fica mais claro por meio das premissas estabelecidas por Dunning (2001, p.176) na elaboração do paradigma:

The (net) competitive advantages which firms of one nationality possess over those of another nationality in supplying any particular market or set of market. These advantages may arise either from the firm's privileged ownership of, or access to, a set of income-generating assets, or from their ability to co-ordinate these assets with other assets across national boundaries in a way that benefits them relative to their competitors, or potential competitors;

the extent to which firms perceive it to be in their best interest to internalize the markets for the generation and/or the use of these assets; and by so doing add value to them;

the extent to which firms choose to locate these value-adding activities outside their national boundaries.

No caso da vantagem específica de propriedade, podem-se levar em consideração ativos tangíveis e intangíveis. A empresa pode optar pela decisão de se internacionalizar baseada em suas vantagens de propriedade, por exemplo: uma

marca reconhecida internacionalmente, uma linha de produção bem sistematizada com diferencial produtivo, alta alavancagem de capacidade produtiva etc. (DUNNING, 1988).

As vantagens de localização referem-se ao diferencial competitivo alcançado por sua posição geográfica. Nesta perspectiva, podem ser levados em consideração o acesso ao crédito, o custo de mão de obra e o ambiente econômico, político e institucional (DUNNING, 1988). Tratados internacionais, como acordos de livre comércio, são considerados na estratégia global da organização, pois estar presente ou não em uma zona com acordos comerciais pode lhe dar acesso a mercados consumidores importantes.

Outra vantagem que ganhou grande impulso com o segundo movimento de globalização é a vantagem específica de internalização. As empresas que procuram pulverizar seu processo produtivo, buscando outras vantagens competitivas, no momento em que criam uma rede de subsidiárias em diversos países, beneficiam-se da possibilidade de realizar transferências dentro da mesma empresa em diversos pontos geográficos, fugindo dos custos de uma operação via mercado (FLEURY, 2007). De acordo com esta teoria, as organizações decidem seu modo de entrada em países estrangeiros de acordo com suas vantagens competitivas, sejam elas tangíveis ou intangíveis (PORTE 1989; HAYES et al., 2008). Todavia, as vantagens competitivas podem variar de acordo com as organizações e o ambiente onde estão inseridas ou pretendem se estabelecer (DUNNING, 2001).

Durante os estudos que estabeleceram os pressupostos da teoria, percebeu-se que as empresas norte-americanas não conseguiam manter, em outros países, a mesma produtividade que alcançavam em seu país. Tinham maior eficiência que os concorrentes, mas não atingiam os níveis de produção alcançados nos EUA (DUNNING, 2001).

O paradigma eclético tem uma percepção mais alinhada às estratégias e às percepções de empresas com visões de mercado global; isto é, busca entender como as multinacionais avaliam as variáveis na tomada de decisão de internacionalização (MADHOK, 1996). Trazendo para o contexto das multinacionais brasileiras – ou dos demais países emergentes, onde a internacionalização é uma

operação nova –, o paradigma não é capaz de embasar todas as proposições da estratégia. A exemplo da experiência adquirida em mercados estrangeiros, tal bagagem só se acumula com o tempo (GAMMELTOFT, 2012). Todavia, o paradigma pode ser capaz de explicar mudanças estratégicas ao longo do tempo. Uma empresa que inicia sua internacionalização de forma incremental e, com o tempo, vai modificando sua estratégia e optando por modos de entrada mais agressivos para novos mercados (OLIVEIRA, 2010).

Mesmo no paradigma eclético, a experiência com internacionalização é uma vantagem competitiva. Neste caso, conhecer o ambiente político e institucional do país anfitrião representa um diferencial na avaliação de ameaças e oportunidades. O ponto de ruptura entre o modelo incremental e o paradigma eclético é que o segundo pressupõe uma experiência e um conhecimento apurado sobre internacionalização e que essa bagagem auxilia na avaliação das oportunidades; já o modelo incremental pressupõe uma aversão ao risco em consequência da falta de experiência.

2.3.3 Síntese do modelo - U e do paradigma eclético

O quadro 02 sintetiza os conceitos sobre o modelo -U de internacionalização e o paradigma eclético. O objetivo do quadro é apresentar as principais características dos dois modelos em uma perspectiva mais sintética, levando em consideração o modo de entrada, a percepção de risco e as tendências de ação, no intuito de esclarecer as principais diferenças das duas abordagens.

Estratégia	Modo de entrada	Características estratégicas	Percepção de risco	Tendências de ação	Bibliografia principal

Incremental	Inicia com modo de baixo envolvimento (ex. exportação) e pode evoluir de acordo com a experiência e o decorrer do processo.	Conservadora	Alta percepção de risco – faz uso do aprendizado para reduzir.	Evolução do comprometimento do modo de entrada de acordo com aprendizado e experiência no país anfitrião.	JOHANSON, VAHLNE, 1977; HILMERSSON, JANSSON, 2012.
Paradigma eclético	A escolha do modo de entrada pode variar de acordo com as vantagens competitivas que o ambiente e a operação apresentam	Arrojada	Alta percepção de risco –faz uso da análise das vantagens competitivas para calculá-lo.	Análise das vantagens competitivas para tomada de decisão.	DUNNING, 1988, 2000, 2001.

Quadro 02: Síntese do modelo -U e do paradigma eclético.

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.4 A INFLUÊNCIA DA “DISTÂNCIA” NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Dentre as muitas variáveis que devem ser analisadas na tomada de decisão para um processo de internacionalização – seja em uma estratégia do modelo incremental ou eclético –, uma variável é comum em ambos os modelos: a distância psíquica entre o país de origem e o país anfitrião. Muitas outras variáveis poderiam ser citadas como comuns entre as duas perspectivas estratégicas, como as condições econômicas e financeiras, por exemplo. Porém, para fins de foco da pesquisa, a distância psíquica foi isolada e aprofundada com o objetivo de ampliar os conhecimentos sobre o assunto e conduzir o referencial teórico para a questão principal a que se dispõe o trabalho.

O termo “distância psíquica” é bastante abrangente nas definições de que se dispõe. Esse conceito, que busca explicar a diferença perceptiva dos gestores quanto ao país anfitrião em relação ao seu país de origem, transita pelas diferenças de linguagem, geografia, religião, etnia, ambiente político, ambiente institucional, cultura etc.. A fim de se dar uma visão panorâmica sobre a percepção das diferenças, o texto divide-se nas teorias sobre o termo “distância psíquica” e a abordagem do Ghemawat (2001) no conceito de *distance* CAGE, sobre a importância das distâncias na expansão global.

2.4.1 Distância Psíquica

A definição de distância psíquica consiste na avaliação de fatores fundamentais de convivência, seja entre indivíduos, empresas, civilizações etc. Esses fatores geram diferenças de percepções ambientais e comportamentais que podem contribuir ou interferir no sucesso de uma operação de internacionalização (SHAWNA e HENRY, 1996). A definição original de distância psíquica corresponde aos “factors preventing or disturbing firms learning about and understanding a foreign environment” (NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992 p.23).

Os estudos que buscam entender o impacto da distância psíquica na expansão internacional das organizações reduzem o termo a alguns tópicos de observação e estudo. A Universidade de Uppsala tem se destacado na busca pelo entendimento do impacto da distância psíquica e considera, como fatores relevantes para o entendimento deste conceito, as diferenças de linguagem, de educação, as práticas de negócio, a cultura, a religião, o ambiente político, o desenvolvimento industrial e o ambiente institucional. Sobre esses vetores, os pesquisadores da referida Universidade buscam modelos capazes de mensurar a distância psíquica (CARLSON, 1974; JOHANSON e VAHLNE, 1977).

A compreensão da distância psíquica implica diretamente a avaliação de risco sobre uma operação de internacionalização. É comum, em uma estratégia de negócio, os gestores criarem os cenários de acordo com os valores e percepções do seu ambiente de trabalho. Todavia, em um processo de internacionalização, os responsáveis pela estratégia devem buscar compreender e assimilar as peculiaridades do ambiente para onde estão projetando o negócio. A percepção das diferenças implicará o sucesso ou o fracasso da estratégia e do plano de ação (DOW, 2000).

Assim como a distância psíquica pode prejudicar um processo de internacionalização, ela também pode reprimir um movimento de expansão internacional. A má compreensão da distância psíquica entre um país e outro pode representar uma ameaça e retardar, ou mesmo anular, a internacionalização de uma

empresa (DUARTE e SUÁRES, 2010). Os gestores podem deixar de aproveitar uma oportunidade por não entenderem o funcionamento do ambiente político e institucional do país; assim, o que poderia ser uma oportunidade acaba se tornando uma ameaça por falta da compreensão sobre o mercado interno do país anfitrião, mesmo que este demande pelos produtos da empresa (SHENKAR, 2001).

A distância geográfica também é um fator relacionado à distância psíquica entre os países, pois tem implicação direta nos custos de transação. Estão envolvidos nesta percepção, além da operação logística, o entendimento sobre a extensão entre a administração central e subsidiária (MEYER, 2001). Todavia, com a modernização dos modais de transporte e a evolução da telecomunicação, o obstáculo da distância geográfica teve seu impacto reduzido no processo de internacionalização das multinacionais (DOW, 2000).

No processo de internacionalização, dependendo do modo de entrada escolhido na estratégia, as atividades de marketing ficam sobre o controle da empresa (SHAMAR e ERRAMILLI, 2004). Neste sentido, compreender as diferenças culturais é fundamental para o planejamento de marketing e comunicação. Estratégias de marketing internacional bem estruturadas exigem um pleno conhecimento sobre os hábitos de consumo da população para onde a empresa está buscando se internacionalizar; costumes, valores e crenças são requisitos fundamentais na evolução de um negócio internacional e estão relacionados com a compreensão da distância psíquica e as formas de minimizar o impacto (JOHANSON e VAHLNE, 1977).

2.4.2 Distance CAGE

Neste tópico serão explorados os conceitos e as contribuições do autor Ghemawat (2001) sobre as distâncias que impactam na expansão internacional. Nesta corrente teórica, abandona-se o termo “distância psíquica”, que seria um “guarda-chuva” para todos os tópicos abordados pelo autor, mas se exploram quatro distâncias que impactam na estratégia de internacionalização: *Distância Cultural; administrativa e política; Geográfica e Econômica*. Como o foco desta pesquisa está

nos conceitos de ambiente político e institucional, torna-se válido um sobrevoo sobre esta linha de pensamento.

Para Ghemawat (2001), a distância cultural envolve a compreensão sobre as diferenças religiosas, de raças (etnias), de normas sociais e de língua. Compreender tais diferenças pode ser determinante para o fracasso ou sucesso em uma operação entre dois países ou organizações de dois países deferentes. Por exemplo: as normas sociais traduzem a forma como as pessoas comportam-se e se relacionam; a diferença linguística pode representar uma barreira à comunicação da organização com o mercado anfitrião; as diferenças étnicas podem definir preferências de consumo ou mesmo hábitos de consumo, assim como a religião pode interferir tanto na formação das normas sociais como nos hábitos de consumo da população.

O ambiente político e institucional (administrativo) impacta diretamente na expansão internacional, e sua compreensão pode aumentar ou diminuir a distância entre os atores. A diferença entre uma operação de internacionalização bem-sucedida e uma operação malsucedida, passa pela avaliação e compreensão do ambiente político e institucional do país anfitrião. De acordo com Meyer et al. (2009), conhecer a “regra de jogo” é fundamental em uma operação.

Compreender se um país possui um regime estável de governo e, principalmente, se o mesmo é favorável a IED é fundamental. Alguns países buscam desenvolver suas indústrias locais e, para isso, utilizam de ferramentas administrativas para reprimir a entrada de organizações internacionais, como barreiras alfandegárias, tarifas de importação, políticas de cotas, restrição a IED etc. (GHEMAWAT, 2001; KOGUT e SINGL, 1988; SHAWNA e HENRY, 1996).

Entender o funcionamento das instituições ou da administração do país, também é fundamental. Algumas normas de conduta podem não ser apresentadas de forma explícita e formal. Um exemplo é a corrupção, que, em alguns países é um instituição que permeia os órgãos públicos e privados e pode elevar os custos de uma transação ou travá-la. Conhecer uma variável desse tipo auxilia a mensurar melhor os custos de transação e criar planos de ação capazes de contornar tal anomalia. A forma como as instituições funcionam determina como o sistema

econômico do país funciona e, da mesma forma, toda a infraestrutura jurídica, política e legal (DUARTE e SUÁREZ, 2010).

As distâncias podem interferir de diferentes formas em diferentes organizações, dependendo do produto e/ou serviço fim da organização, da sua experiência no mercado internacional, enfim, de uma série de variáveis. A distância geográfica afeta o custo de transporte e comunicação, assim como exerce influência na composição do produto e/ou serviço a ser produzido no país ou exportado (dependendo do modo de entrada). Outro fator que sofre impacto da geografia diz respeito à cadeia de comando, que deve ser desenvolvida no país ou deslocada do país de origem, o que envolve custos de treinamento e adaptação, além de questões legais, como expatriação etc.(GHEMAWAT, 2001).

A avaliação econômica de um país possui implicações na avaliação da oportunidade de negócio para uma multinacional. Independente do segmento de atuação de uma empresa, ter o diagnóstico do cenário econômico de um país anfitrião é fundamental na tomada de decisão. Todavia, saber como o país conduz sua economia pode ser crucial em um movimento de internacionalização, pois o risco de percepção e ampliação da distância psíquica, nesta variável, se dá na diferença dos países na condução de suas economias. Na conjuntura de fatores que impactam nesta variável (como, por exemplo, o desenvolvimento industrial do país), estende-se a compreensão necessária da gestão de uma multinacional para se saber o momento e o caminho certos no processo de internacionalização (ANDERSEN, 1993; GHEMAWAT, 2001).

O quadro 03, a seguir – adaptado do artigo do “Distance Still Matters the hard reality of global expansion”, de autoria de Ghemawat (2001) –, representa um *framework* com o impacto das distâncias sobre a expansão internacional das organizações.

	DISTÂNCIA CULTURAL	DISTÂNCIA ADMINISTRATIVA	DISTÂNCIA GEOGRÁFICA	DISTÂNCIA ECONÔMICA
Atributos	Idiomas diferentes	Ausência de laços coloniais	Afastamento físico	Diferenças na renda dos consumidores
	Diferentes etnias; falta de conexões étnicas ou	Ausência de associação política ou monetária	Falta de uma fronteira	Diferença nos custos e na

	redes sociais	compartilhada	comum	qualidade de:
	Religiões diferentes	Hostilidade política	Falta de acesso marítimo ou fluvial	* recursos naturais
	Normas sociais diferentes	Políticas governamentais	Tamanho do país	* recursos financeiros
		Fragilidade institucional	Transporte ou elos de comunicação fracos	* recursos humanos
			Diferenças climáticas	* infraestrutura
				* insumos intermediários
				* informação ou conhecimento
Indústrias ou produtos afetados pela distância	Produtos que contêm alto conteúdo linguístico (TV)	Envolvimento do governo é alto em indústrias que são:	Produtos com baixo valor agregado ou proporção em massa (cimento)	Natureza da demanda varia com o nível de renda (carros)
	Produtos que afetam a identidade cultural ou nacional dos consumidores (alimentos)	* produtoras de bens de primeira necessidade (energia elétrica)	Produtos que são frágeis ou perecíveis (frutas, vidros)	Economias de escala ou padronização são importantes (telefones celulares)
	Característica de produtos que variam em termos de: * tamanho (carros) * padrões (aparelhos eletrônicos) * acondicionamento	* produtores de outras autorizações (drogas lícitas) * grandes empregadores (agricultura) * grandes fornecedores ao governo (transporte de massa) * campeões nacionais (aeronaves)	Onde comunicações e conectividade são importantes (serviços financeiros)	Trabalho e outras diferenças de fatores de custo são destacados (roupas)
	Produtos conduzidos por associações de qualidade de cada país (vinhos)	* vital para a segurança nacional (telecomunicações)	Onde supervisão local e requisitos operacionais são altos (muitos serviços)	Distribuição ou sistemas de negócios são diferentes (seguros)
		* exploradores de recursos naturais (petróleo, mineração) * sujeitos a custos irre recuperáveis (infraestrutura)		Companhias precisam ser responsáveis e ágeis (eletrodomésticos)

Quadro 03 : The CAGE Distance Framework.

Fonte: Adaptado do Ghemawat (2001, p.5).

O *framework* expõe com maior clareza as distâncias e suas implicações na estratégia. Os efeitos sobre a avaliação dessas distâncias podem impactar positivamente ou negativamente uma operação. No entanto, cada exposição a essas variáveis traz para a empresa um aprendizado, e essa bagagem de experiências vai se tornando, com o tempo, uma vantagem competitiva para a empresa (DOW, 2000).

Saber avaliar cada distância e a variável intrínseca de cada uma é fundamental na avaliação de risco da operação. Para contribuir nesta bagagem de conhecimento, a pesquisa dispõe-se a analisar e aprofundar os conhecimentos sobre o ambiente político e institucional do país anfitrião – os quais serão aprofundados nos próximos tópicos – e o impacto na estratégia de expansão internacional.

2.5 O AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL NA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Avaliar as instituições e o ambiente político do país de destino são informações importantes na avaliação da melhor estratégia de internacionalização, na escolha do modo de entrada e na avaliação dos riscos inerentes à operação. A fim de exaurir o entendimento sobre o assunto, os tópicos seguintes buscam expandir o entendimento sobre ambiente institucional e ambiente político.

2.5.1 Instituições ou organizações

Entre as variáveis que buscam explicar o impacto das distâncias, estão as diferenças institucionais entre os países. Para compreender melhor o conceito de *instituições*, é necessária a compreensão acerca do que são instituições e do que são organizações.

2.5.1.1 Organizações

Organizações são agremiações sociais envolvendo grupos de indivíduos que compactuam dos mesmos interesses. North (1990) divide-as em quatro grandes grupos: *organizações políticas* (partidos políticos, senado, agências reguladoras etc.), *econômicas* (empresas, uniões comerciais, empresas familiares, cooperativas etc.), *sociais* (clubes, igrejas, associações atléticas etc.) e *educacionais* (escolas, universidades, centro de formação técnicas etc.).

Haja vista que esta seção tem o objetivo apenas de esclarecer o conceito de organização, não se julgou necessário o aprofundamento do tema, sendo suficiente a explicitação do conceito e os exemplos. A próxima seção trata especificamente das instituições, um dos conceitos fundamentais desta pesquisa.

2.5.1.2 Instituições

Desde a antiguidade, a convivência social exige normas e regramentos capazes de garantirem o bem-estar de todos os indivíduos. Thomas Hobbes (2008), em *Leviatã*, apresenta a estrutura de normas e regras que a sociedade cria para dirimir os conflitos e reduzir o atrito entre as diferenças. Para garantir o Estado de Direito, um conjunto de normas é estabelecido com objetivo de estabelecer os direitos e deveres de cada um.

Segundo Scoot (1995), as instituições definem os limites das interações entre os indivíduos. Esse sistema de normas e regras não é estático, e sofre um processo de evolução constante. O autor exemplifica a atuação das instituições, como a garantia de que, em uma via de duas mãos, dois motoristas que vêm em sentidos opostos não vão se chocar, e sim vão passar no lado que a norma de trânsito define para a direção de cada um (NORTH, 1990).

O conceito esclarece que as “institutions define and limit the set of choices of individuals” (NORTH, 1990, p.9). Formadas por convenções sociais, códigos de conduta, normas de comportamento para o Estado de Direito, *common law*, contratos entre indivíduos ou organizações etc., as instituições são fruto de interações e consenso entre indivíduos e possuem vínculos fundamentais com a cultura e a história de cada país (MEYER et. al., 2009). A interação entre cultura, história e tempo demonstra a natureza de contínua evolução e reformulação das instituições, as quais têm relação com o tempo e o espaço onde são instituídas e

estão cada vez ganhando velocidade nas suas mudanças (NORTH, 1990). A velocidade é tão aparente que North destaca em seu artigo: “estamos em um mundo onde as instituições estão em rápida mudança, isso é muito aparente” (1990, p.12).

As mudanças ou rupturas institucionais de um país podem ocorrer por meio de um processo evolutivo ou podem sofrer uma descontinuidade através de uma revolução. A relação de tempo e espaço é precedente que marca o processo evolutivo das instituições. A descontinuidade de tais processos ocorre quando contratos informais da sociedade são rompidos, seja por revoluções ou por mudanças bruscas de governo (SCOTT 1995). Formalmente, uma mudança institucional só acontece por uma movimentação política ou por decisão judicial (MEYER et. al., 2009; NORTH, 1990).

As instituições podem ser formais e informais, sendo elas o conjunto normativo, regulador e de estruturas cognitivas que formam as condições de fronteira para o comportamento dos indivíduos e das organizações (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012). Também estabelecem a capacidade da sociedade para defender o Estado de Direito (NORTH, 1990; SCOTT, 1995). Portanto, esta perspectiva pode variar de um país para o outro, de acordo com suas crenças, seu estágio de desenvolvimento, sua cultura, suas condições históricas, seu perfil econômico etc..

2.5.1.2.1 Instituições informais

A diferenciação entre instituições formais ou informais para alguns aspectos é irrelevante, mas, para os fins deste estudo, torna-se interessante para uma compreensão melhor sobre a funcionalidade das mesmas. As instituições informais não possuem registros documentais, mas podem ser tão eficazes quanto as formais (HILMERSSON e JANSSON, 2012).

As instituições informais surgem através de costumes, tradição, crenças, códigos de conduta etc.. Cada civilização tem suas crenças e tradições. De acordo com Meyer et al. (2009), esses valores produzem regras de convivência que não necessitam de documentos e convenções. São passadas de geração para geração, através dos hábitos e da convivência. Obviamente, sofrem mutações com o tempo,

mas estão ligadas à sociedade de tal forma que dificilmente podem sofrer mudanças bruscas, a não ser através de revoluções (NORTH, 1990).

Um meio de tornar o conceito de instituição informal mais claro pode se dar por meio de um exemplo de valores sociais. Um indivíduo sabe que não pode tirar a vida do outro por qualquer motivo; isso não precisa estar escrito em um documento que todos carregam consigo, é uma norma de comportamento e conduta historicamente construída e arraigada na tradição das civilizações (HUNTINGTON, 2010). As instituições informais geralmente são pilares para a formação das instituições formais. Segundo North (1990), as instituições formais são fruto da interação entre as instituições informais.

2.5.1.2.2 Instituições formais

As instituições formais, tal como as informais, também possuem o objetivo de reger a convivência social. Todavia, estas instituições possuem registro público e podem ser entendidas por todos que tenham acesso à documentação. De acordo com North (1990), as instituições formais tendem a ser mais transparentes no que tange aos deveres e às obrigações nelas previstas. Contudo, para sua perfeita compreensão é necessário o conhecimento das instituições informais e a cultura da sociedade que a estabeleceu (HILMERSSON e JANSSON, 2012).

Algumas formas de instituições formais são mais comuns, como contratos, leis, tratados internacionais, códigos legais etc.. Todos servem ao propósito de reduzir o impacto de interesses no nível de convivência social empresarial e estatal (NORTH, 1990). Segundo Child e Tse (2001), as instituições formais têm o objetivo de regular as relações entre os atores, determinando os deveres e obrigações de cada parte envolvida, reduzindo a possibilidade de conflito.

A interação e a convivência das instituições formais e informais determina o ambiente institucional de um país: são “as regras do jogo”. Por esse “termômetro”, é possível antever-se como irá funcionar a operação no país anfitrião. Meyer (2001) relata que a avaliação do melhor modo de entrada em um país estrangeiro parte da avaliação das “regras do jogo”, sendo possível perceber com maior clareza os riscos

inerentes no processo. Saber como as instituições funcionam e qual é seu impacto na estratégia de expansão da empresa é algo fundamental.

2.5.2 Ambiente institucional

Quando uma organização se dispõe a internacionalizar sua operação ou parte dela, convém um estudo para se avaliar o ambiente institucional que o país hospedeiro oferece. Ghemavat (2001) inclui as instituições quando considera as diferenças administrativas entre os países e, segundo o autor, é fundamental avaliar a influência desta distância no processo de expansão da empresa.

Para North (1990), as instituições formais têm uma transparência maior para a compreensão; todavia, o grande desafio no diagnóstico das empresas é a avaliação da atuação e do alcance das instituições informais. Custo de transação, grau de protecionismo, regimento de contratos, custos de produção, entre outros, são variáveis com influência direta das instituições (MEYER et al., 2009).

Rocha (2002) define a estratégia de internacionalização como uma avaliação de oportunidades percebidas pela empresa. Entre elas, o custo de transação é apontado com uma variável importante na análise da melhor estratégia. De acordo com Hilmersson e JANSOON (2012), os custos de transação recebem influência direta da eficiência das instituições de um país, como, por exemplo, as normas que regem o processo logístico do país e o regimento das operações financeiras e trabalhistas. Todas são variáveis determinantes para avaliação dos custos operacionais no país anfitrião (MEYER, 2001).

De acordo com North (1990), em qualquer processo de expansão internacional, a empresa precisa analisar o grau de protecionismo do país anfitrião. Políticas de proteção à indústria nacional ou ao mercado interno exercem grande influência nas instituições. Alguns países são voltados, em alguns momentos, ao desenvolvimento nacional, por isso moldam suas instituições com esse propósito. Essas instituições acabam regendo as interações entre organizações nacionais e internacionais, estabelecendo vantagens competitivas para as nacionais, o que pode significar uma barreira a novos entrantes (MEYER et al., 2009).

Meyer et. al. (2009) colocam que as políticas de protecionismo regem a normas regulatórias sobre a participação de capital estrangeiro, o regime de contratos, as condições de propriedade etc.. Todas essas normas e regras são regidas pelas instituições formais do país anfitrião. Desta forma, a análise deste ambiente institucional trará à empresa uma visão aproximada do risco envolvido na operação e de como se deve comportar durante sua permanência no país (HILMERSSON e JANSSON, 2012).

North (1990) afirma que países desenvolvidos possuem um número considerável de instituições formais regendo o cumprimento das normas, e que quanto maior é a transparência destas instituições menor é o impacto do risco na estratégia da organização. De acordo com Willians e Martinez (2012), a estranheza com o país hospedeiro diminui quando as “regras do jogo” são claras e sustentadas por instituições eficientes.

O grande problema, sob a percepção de risco, é o desconhecimento acerca das instituições informais ou sobre sua ineficiência. Esse tipo de situação, que não é rara, gera incertezas sobre o ambiente institucional do país hospedeiro e, conseqüentemente, aumenta a percepção de risco por parte do investidor. Neste caso, a empresa que pretende fazer um processo de internacionalização poderá avaliar melhor o sua estratégia de entrada em função do risco que o ambiente institucional oferece (MEYER et al., 2009).

De acordo com Peng (2009), países emergentes tendem a oferecer ambientes institucionais mais instáveis, o que aumenta o risco de operações de internacionalização. Por esse motivo, algumas empresas optam pelo modelo incremental de internacionalização. O autor também aponta que, quanto mais o país propiciar um ambiente institucional formal e transparente, maior será a atração por investimento externo direto. A informalidade causa repulsa em investidores por oferecer um nível de risco mais elevado na operação. A incerteza é a causa de um ambiente institucional instável.

De acordo com North (1990), as instituições estão sempre evoluindo – o que significa dizer que as instituições sofrem a interferência do tempo e do espaço. Sejam formais ou informais, estas estruturas sociais são responsáveis pelo

desenvolvimento do país e evoluem de acordo com a evolução econômica e política de um país. Podem sofrer interferências políticas ou de rompimentos de contratos sociais; influenciam nas operações das organizações, podendo promover ou dissolver uma empresa ou segmento econômico. Portanto, é muito importante conhecer o ambiente institucional do país anfitrião para avaliar melhor o risco da operação de internacionalização.

Contudo, outras variáveis representativas das distâncias – seja a distância psíquica ou a distancia CAGE, conceito de Ghemawat (2001) – devem ser avaliadas em um processo de internacionalização. O ambiente político também exerce substancial impacto nas operações das organizações; assim como o ambiente institucional, o ambiente político não é estático e está diretamente relacionado com o tempo e o espaço.

2.5.3 AMBIENTE POLÍTICO

O ambiente político de um país pode definir a forma de entrada de uma empresa. Para Peng (2008), a avaliação desta variável, fundamental na estratégia de internacionalização, deve levar em consideração o histórico de atuação dos governos daquele país, tanto na condução interna como na condução externa das questões do Estado de Direito.

As instituições que regulam e fiscalizam as diretrizes do Estado devem ter autonomia do poder executivo, em alguns casos, como forma de demonstração de estabilidade. Caso contrário, a cada eleição e possível troca de governo, o cenário pode mudar. Assim, o ambiente político é fonte de avaliação do risco no processo de internacionalização (DUARTE e SUÁRES, 2010).

Para fins didáticos da presente pesquisa, foram divididos em dois os ambientes políticos a serem avaliados em um processo de internacionalização: endógenos e exógenos. O ambiente exógeno corresponde à interação do Estado nas relações com outros Estados, nas relações internacionais. Já o ambiente

endógeno refere-se ao ambiente político interno de um país, ou seja, como o Estado conduz as questões políticas internas do país.

2.5.3.1 *Ambiente político exógeno*

Na abordagem do ambiente político exógeno, para fins desta pesquisa estão sendo consideradas apenas as relações comerciais entre Estados. Fazendo-se esse recorte, deixa-se de fora da análise um escopo muito maior do entendimento das relações internacionais. Para fins da pesquisa, as relações econômicas e comerciais entre os Estados são suficientes para um entendimento da interferência deste ambiente no processo decisório do modo de entrada das multinacionais brasileiras.

No âmbito do Direito Internacional Público, apenas os Estados e ONGs são reconhecidos como sujeitos de direito. Sobre essa premissa, apenas Estados podem firmar acordos comerciais com outros Estados. Esses acordos comerciais são firmados formalmente através das assinaturas e ratificações de tratados (REZEK, 2010; TRINDADE, 2002).

Os tratados são fontes primárias de Direito Internacional. Firmados entre Estados, os tratados só geram obrigações após a assinatura e ratificação por parte das nações envolvidas no acordo. Sendo assim, o documento é redigido por uma junta de especialistas de ambos os Estados interessados e submetido à aprovação dos mesmos. Alguns tratados exigem uma sede administrativa com um parlamento composto com indivíduos de ambos os sujeitos de Direito Internacional; os tratados voltados a integrações regionais não necessariamente exigem sede (AMARAL , 2008).

2.5.3.1.1 *Tratados de Integração Regional*

No escopo da presente pesquisa, é necessário fazer-se uma análise mais profunda sobre os tratados comerciais e econômicos que abordam as integrações regionais, os quais podem ser fundamentais na decisão de internacionalização de empresas. A integração regional foi uma resposta econômica de alguns Estados para formar zonas de comércio protegidas da ação do mercado internacional. Por este motivo, estar sediada em Estados engajados em tratados de integração

regional pode ser interessante para a expansão comercial da empresa (HERZ, 2004).

O conceito de integração regional pressupõe território e ambiente geográfico, ainda que a proximidade territorial não seja algo essencial para um tratado de integração. Os tratados com essa natureza podem ser firmados com objetivos comuns de segurança ou econômicos. Por definição, os tratados intensificam as relações entre as partes. Mônica Herz define integração regional como “um processo dinâmico de intensificação em profundidade e abrangência das relações entre atores, levando à criação de novas formas de governança político-institucional de escopo regional” (2004,p. 168).

Os tratados de integração regional modificam o ambiente político dos Estados envolvidos. Nasce novas formas de governança, compreendidas entre os interesses comuns descritos no tratado e os frutos provindos do que interessa aos atores (WIESENBRON e GRIFFITHS, 2008). Os tratados de integração econômica diferem de acordo com a profundidade de relações entre os Estados. A literatura aponta cinco tipos de integração regional, conforme figura 02:

Tipos de Integração Econômica
<ul style="list-style-type: none"> • Área de livre-comércio: As tarifas comerciais entre seus membros são eliminadas, mas cada um possui tarifas comerciais diferenciadas com terceiros. • União aduaneira: É uma área de livre-comércio com uma tarifa externa comum. • Mercado comum: Além da tarifa externa comum, promove também a harmonização da política comercial e livre circulação de serviços, capitais e pessoas. • União monetária: Há um mercado comum, acrescentando-se uma moeda comum à harmonização da política monetária.

Figura 02: Tipos de integração econômica. Fonte: Herz (2004, p.170).

Também conhecidos como blocos econômicos, os países que firmam tratados de integração econômica oferecem grandes oportunidades para as empresas nacionais, assim como geram barreiras a empresas estrangeiras. É importante considerar que grandes *players* do comércio internacional estão vinculados a blocos econômicos, como os Estados Unidos, Alemanha, França e Japão (WIESENBRON e GRIFFITHS, 2008). Desta forma, a penetração nesses mercados regionais pode ser

fundamental na estratégia global de algumas multinacionais, inclusive das brasileiras estudadas nesta pesquisa.

2.5.3.1.2 Tratados Internacionais de Comércio

Outro tratado fundamental para avaliar o ambiente político em nível macro de um país é a Organização Mundial do Comércio (OMC) . A OMC veio substituir o GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) e, na realidade, foi uma resposta aos novos desafios apresentados pelo processo de globalização aos negócios internacionais. Assim como o GATT, a OMC é o ambiente jurídico, supranacional, criado para solução de controvérsias entre os Estados (HERZ, 2004).

O tratado que formalizou o GATT foi assinado logo após a Segunda Guerra Mundial, em 1947. O GATT tinha o objetivo de dirimir os embates, referentes ao protecionismo de mercado, entre Estados. Todavia, com o avanço dos processos da globalização e a modernização do comércio internacional, o GATT começou a apresentar necessidades de renovação,

A OMC simboliza o alargamento e o aprofundamento do sistema multilateral de comércio pela incorporação de acordos, concluídos durante a Rodada Uruguia, sobre a agricultura, têxteis, serviços, propriedade intelectual e medidas de investimentos relacionadas ao comércio, temas que não estavam nos horizontes de preocupação do GATT (AMARAL, 2008, p.51).

O processo de criação da OMC iniciou em Punta del Leste, no Uruguai, em 1986, e foi concretizada em 1994, em Marrakech, no Marrocos. Com os mesmos propósitos do GATT, a OMC deu continuidade aos princípios daquele, sobre os quais se pretendia estabelecer normas e diretrizes capazes de regerem a economia internacional. Porém, a OMC rompe com algumas características do GATT que não eram suficientes para manter a disciplina na economia internacional; além de ser uma instituição formada para criar regras também é um ambiente de solução de controvérsias (AMARAL, 2008).

A OMC tem a responsabilidade de determinar o que é lícito e o que é ilícito nas relações econômicas entre os Estados; tal tratado foi assinado por mais de 100 Estados, que o buscam para resolver conflitos que não conseguem resolver através de negociações bilaterais. Quando as controvérsias entre os Estados não encontram

soluções “amigáveis” entre os envolvidos, podem recorrer à OMC para resolver; para isso, devem ter ratificado o tratado (HERZ, 2004; WIESENBRON e GRIFFITHS, 2008).

Os países que ratificam o tratado da OMC ficam submetidos às normas e regras criadas pela organização. Desta forma, a OMC instiga os Estados partes a manterem um comportamento adequado para os novos desafios impostos pela globalização da economia. Por todos os fatores de importância da OMC no contexto da economia internacional, é relevante que as multinacionais considerem esse tratado na avaliação do ambiente político internacional do país anfitrião.

2.5.3.2 Ambiente político endógeno

Para fins desta pesquisa, o conceito de ambiente político endógeno está relacionado às ações dos governos dentro de suas fronteiras. Este olhar para dentro interpreta o comportamento do Estado no âmbito legal, político, social e econômico. De certa forma, encontrar é muito sutil a divisão de relações entre as ações externas e internas de um Estado, e de fato estarão sempre interligadas, mas é possível identificar os movimentos internos promovidos pelo poder do Estado com objetivos nos âmbitos micro e macro.

Em determinado momento da história econômica dos países houve a percepção da necessidade de atração de investimento externo para propiciar o desenvolvimento econômico regional. De acordo com Meyer (2001), com esta perspectiva de crescimento econômico através da atração de IED, muitos governos reformularam suas ações, aplicando esforços com objetivo de atrair investidores internacionais. Podem-se associar a este viés os investimentos em infraestrutura (logística, energia, telecomunicação etc.), a quebra de barreiras alfandegárias ou a modificação nas normas regulatórias sobre circulação de capital estrangeiro.

Fleury (2012) contribui com o conceito de desenvolvimento promovido mediante políticas de Estado apontando algumas iniciativas tomadas por países emergentes. Entre elas, o autor destaca os incentivos intensivos no desenvolvimento

de segmentos econômicos específicos, os quais são . políticas viabilizadas através da desoneração ou oferta de crédito para investimentos em áreas consideradas estratégicas para o país.

Na contramão das políticas de atração de IED, estão as políticas protecionistas. De acordo com Meyer e Peng (2002), alguns governos as promovem com objetivo de proteger determinados segmentos industriais considerados estratégicos para o país. Essas políticas nacionalistas podem interferir diretamente na estratégia de empresas estrangeiras; são ações legais e, apesar de ser repudiada por instituições internacionais como a OMC, é uma prática constante. Isso propicia um ambiente estável para as empresas nacionais, mas, ao mesmo tempo, dificulta a penetração de IED (HILMERSSON e JANSSON, 2012) .

Existem outros tipos de políticas de Estado capazes de promover oportunidades para empresas estrangeiras. Dunning (1993) destaca a promoção do consumo interno de um país como uma iniciativa capaz de viabilizar estratégias de penetração com IED. Políticas sociais que visam ao aumento da renda per capita e o pleno emprego aumentam o poder aquisitivo da população e, conseqüentemente, impulsionam o mercado de consumo. Esse tipo de interferência é visto como positivo no mercado internacional, pois, com um mercado interno aquecido, a tendência é atrair novas ofertas de produtos.

O diagnóstico do ambiente político endógeno de um país considera também a forma como o Estado conduz suas políticas fiscais e monetárias. Políticas fiscais correspondem ao controle dos gastos públicos e envolvem neste âmbito os gastos em saúde, educação, segurança, infraestrutura etc.. Já as políticas monetárias correspondem basicamente ao controle da inflação, ao controle de divisas, de crédito etc..

A transparência nos investimentos públicos é fundamental para a expressão de uma imagem de país responsável; assim como o inverso pode transparecer a imagem de país corrupto (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012). Em se tratando de política monetária, segundo Fleury e Fleury (2012), o modelo econômico internacional dá maior credibilidade a políticas monetárias que tenham maior autonomia do poder público.

Cabe ressaltar que alguns governos também podem promover políticas sociais conflituosas através de instituições formais ou informais. De acordo com Williams e Martinez (2012), ações sociais conflituosas já foram mais significativas no passado, mas, mesmo no século XXI, podem ser identificadas em países da África, do Oriente Médio e da Ásia, por exemplo. Referem-se a atos de repressão a minorias étnicas, choques entre civilizações, conflitos políticos (autoritarismo *versus* democracia), em que as ações acabam desestabilizando o Estado e minando os interesses das organizações. Esses são fatores que inflam a percepção de risco político (WILLIAMS e MARTINEZ, 2012).

O risco político aumenta, também, com a probabilidade de um movimento desfavorável no regime governamental, delineamento que interfere diretamente no comportamento e atuação das instituições, causando estranhamento às empresas entrantes (DUARTE e SUÁRES, 2010; HIRMERSSON e JANSSON, 2012).

De acordo com Duarte e Suáres (2010), quando o país tem um histórico de mudanças políticas seguidas de drástica alteração nas diretrizes do Estado, existe uma tendência a aumentar a perspectiva de risco sobre o investimento. Mudanças abruptas de regime governamental interferem na previsão de eventos futuros; exemplos disso são mudança governamental seguida de ações de nacionalização de empresas privadas, ou mudanças abruptas no sistema tributário (MEYER et al., 2009).

As instituições formais seguem delineamentos orientados por regimes governamentais. Mesmo instituições de classe, como sindicatos, sofrem a influência direta do Estado. Sendo assim, se houver uma instabilidade nos processos de transições de poder, isso implicará diretamente no funcionamento das instituições, oferecendo risco para os investimentos estrangeiros (MEYER et al., 2009).

Diante do exposto neste capítulo, a avaliação do ambiente político endógeno é fundamental para o diagnóstico de investimento e estratégia de internacionalização de uma organização, sob pena de comprometer a operação.

2.6 SÍNTESE DOS CONSTRUTOS TEÓRICOS DA PESQUISA

O processo de internacionalização de empresas brasileiras intensificou-se recentemente. De acordo com Oliveira (2010), são muitos os desafios enfrentados pelas jovens multinacionais brasileiras; são obstáculos que vão desde a inexperiência com mercados internacionais até a distância psíquica e logística. O mercado interno aquecido também contribui para a diminuição do interesse à expansão internacional. Todavia, algumas empresas vão além das barreiras e se dispõem a um avanço para mercados internacionais.

Buscando-se entender este fenômeno, esta pesquisa analisa o caso da Artecola, empresa sediada no Rio Grande do Sul, considerada a 16ª mais internacionalizada do país (FDC, 2012)³. Para apoiar a análise, a construção do referencial teórico buscou fundamentos capazes de embasar o processo de internacionalização desde seus motivadores de expansão até a execução do processo. Os construtos foram moldados com objetivo de se entender o impacto do ambiente político e institucional do país anfitrião no processo de internacionalização da Artecola para a Argentina, o México e a China.

De acordo com os conceitos abordados, as principais motivações para a expansão internacional vêm da avaliação das oportunidades e dos riscos da operação. O que impulsiona esse movimento, segundo Madhok (1996), pode ter relação com fatores econômicos, expansão estratégica, oportunidade (através da inovação) ou imposição do ambiente interno ou externo. Portanto, a opção de internacionalização pode ser uma reação a ameaças ou uma ação em busca de oportunidades (TERPSTRA e SARATHY, 1997; JEANNET e HENNESSEY, 1995; WHITELOCK, 2002; JOHANSON e VAHLNE 1990; PORTER, 1989; KASTIKEAS, 1996, 1994, KASTIKEAS et al., 2000).

Com a decisão de internacionalizar, vem a determinação sobre o modo como executar essa operação de expansão. De acordo com Root (1994), a opção pelo o modo de entrada em países estrangeiros varia de acordo com a percepção de risco e oportunidade vislumbrada pela gestão da empresa. A avaliação do modo de entrada pode ser mais racional – analisando oportunidades e ameaças – ou

³ Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/>

conservadora – buscando reduzir ao menor nível o risco na operação (JOHANSON e VAHLNE,1977,1990; JOHANSON e WIEDERSHEIM, 1975; TERPSTRA e SARATHY, 1997; DUNNING, 1988, 2000, 2001; HILMERSSON e JANSSON, 2012; SHAWNA e HENRY, 1996; SHENKAR, 2001; HYMER, 1960; HAYES et al. 2008).

A percepção de risco na internacionalização está ligada diretamente às diferenças entre o país de origem e o país de destino. De acordo com Nordström e Vahlne (1992), a falta de compreensão das “regras do jogo” do país anfitrião pode representar um obstáculo para os entrantes e um agravante na percepção de risco. Por esse motivo, a experiência da empresa e/ou seus gestores em mercados internacionais auxilia na redução do entendimento das diferenças entre os países. A partir dessa avaliação, a empresa pode decidir por um modo de entrada mais agressivo, sob o ponto de vista de envolvimento de recursos e controle, ou mais conservador, iniciando por um modo de entrada com menor envolvimento e evoluindo, posteriormente, de acordo com a experiência adquirida.

O ambiente político do país anfitrião pode ser uma barreira à entrada de uma multinacional ou uma atração para IED. Duarte e Suáres (2010) descrevem a possibilidade de haver políticas protecionistas a indústrias nacionais, o que pode significar uma barreira, ou políticas de atração a IED para desenvolver a indústria local. Peng (2002) acrescenta a avaliação de estabilidade de ambiente político como fator crítico no processo. A instabilidade pode trazer mudanças bruscas no âmbito econômico, legal e político de um país, o que agrava o risco de uma operação (FLEURY, 2012; MEYER, 2001; HILMERSSON e JANSSON, 2012; WILLIAMS e MARTINEZ, 2012; WILLIAMS e MARTINEZ, 2012).

A condição do ambiente político influencia a atuação das instituições. De acordo com Scoot (1995), as instituições definem os limites das interações entre os indivíduos, estendendo o conceito para as empresas e demais figuras que compõem uma sociedade. As instituições em sua concepção são moldadas de acordo com as normas de conduta da sociedade e da ação do ambiente político do país; portanto, existe uma conexão entre ambiente político e ambiente institucional, e as empresas que buscam se internacionalizar têm a necessidade de compreender essa relação e os “modos operantes” dos dois ambientes (MEYER et. al., 2009, NORTH, 1990;

WILLIAMS e MARTINEZ, 2012; HILMERSSON e JANSSON, 2012; CHILD e TSE, 2001).

A avaliação das propostas descritas torna-se mais interessante quando se trata de multinacionais de países emergentes buscando expansões para países emergentes. Tais países, de acordo com Meyer et al. (2009), tendem a possuir ambientes políticos instáveis e, conseqüentemente, marcos instrucionais fracos. Isso dificulta o planejamento da estratégia de internacionalização, pois torna difícil a previsão do delineamento da operação (HILMERSSON e JANSSON, 2012; WILLIAMS e MARTINEZ, 2012; NORTH, 1990; PENG, 2009). Mas, e a experiência adquirida nas operações no país de origem também emergente, é capaz de diminuir o impacto dessas variáveis na avaliação de risco? Essas são algumas das contribuições que a presente pesquisa busca fazer.

O quadro 04, a seguir, apresenta a síntese dos conceitos apresentados no referencial teórico.

Analisar a interferência do ambiente político e institucional e o processo de adaptação da Artecola em Argentina, México e China

Dimensão	Objetivos específicos	Principais Conceitos	Autores
Expansão internacional	➤ Identificar o modo de entrada da Artecola na Argentina, no México e na China	<ul style="list-style-type: none"> • Motivações; • Modos de entrada; 	TERPSTRA e SARATHY, 1997; MADHOK, 1996; JEANNET e HENNESSEY, 1995; WHITELOCK, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 1977,1990; PORTER, 1989; KASTIKEAS, 1996, 1994, KASTIKEAS et al., 2000; MTIGWE, 2006; ROOT, 1994; OSLAND et al., 2001; KOTABE e HELSEN, 2000; BONNE e KURTZ, 1998,1995
Percepção de	➤ Analisar a percepção	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo – U; 	JOHANSON e

<p>Risco em relação ao ambiente político e institucional</p>	<p>da Arteccla sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no seu processo de internacionalização para estes países;</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Paradigma eclético; • Distância psíquica; • <i>Distance</i> CAGE; • Instituições; • Ambiente institucional; • Ambiente político; • Avaliação de risco; 	<p>VAHLNE,1977,1990; JOHANSON e WIEDERSHEIM, 1975; TERPSTRA e SARATHY, 1997; DUNNING, 1988, 2000, 2001; HILMERSSON e JANSSON, 2012; SHAWNA e HENRY, 1996; SHENKAR, 2001; HYMER, 1960; HAYES et al. 2008; NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992; MEYER, 2001; DUNNING,1988, 2000, 2001; GHEMAWAT (2001).</p>
<p>Adaptação e Flexibilidade estratégica e operacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da Arteccla para Argentina, México e China com relação ao ambiente político e institucional; ➤ Identificar as ações da Arteccla para adequar-se ao ambiente político e institucional da Argentina, México e China; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente institucional; • Ambiente político; • Modos de entrada; 	<p>DOW, 2000; HILMERSON e JANSSON, 2012; GHEMAWAT (2001); SHAWNA e HENRY, 1996; NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992; NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992; DOW, 2000; DUARTE e SUÁRES, 2010; SHENKAR, 2001; MEYER, 2001; KOGUT e SINGL, 1988; ANDERSEN, 1993; NORTH, 1990; SCOOT, 1995; WILLIANS e MARTINEZ, 2012; WIESENBRON e GRIFFITHS, 2008</p>
<p>Experiência de origem como redutor da percepção de risco.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Verificar como ambiental político e institucional do Brasil é percebido no processo de internacionalização da Arteccla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente institucional; • Ambiente político; • Modelo – U. 	<p>PENG, 2008, 2009; DUARTE e SUÁRES, 2010; MEYER et al., 2009; FLEURY, 2012; MEYER e PENG, 2002; FLEURY e FLEURY, 2012; WILLIANS e MARTINEZ, 2012.</p>

Quadro 04: Síntese sobre os principais conceitos da pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A presente seção buscou sintetizar os conceitos fundamentais utilizados como base teórica no entendimento do ambiente em que o estudo se situou, assim como prestou auxílio para formatação dos instrumentos de coleta. Com isso, o texto buscou um fechamento dos construtos teóricos que serão novamente visitados durante toda a extensão da análise da pesquisa.

3 MÉTODO

O presente capítulo descreve a proposta metodológica da pesquisa. Primeiramente apresenta-se a natureza da pesquisa e a unidade de análise. Seguindo a lógica da apresentação, segue o plano de coleta de dados e modelo escolhido para tratamento dos dados. Por fim, se apresenta as limitações do método empregado nesta pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Uma pesquisa científica tem objetivo de descobrir, explicar e compreender os fatos intrínsecos em uma determinada realidade (BARROS, 2002). Para que o conhecimento gerado desse processo possa ser considerado científico, as operações mentais e técnicas devem ser identificadas (GIL, 2000). Em busca da qualificação científica do estudo, seguem, nos próximos parágrafos, as identificações dos métodos técnicos e mentais utilizados.

O foco principal do presente trabalho determinou o modelo de abordagem da pesquisa como qualitativo. Por se tratar de uma busca pelo entendimento da interferência do ambiente político e institucional do México, da China e da Argentina no IED da Arteccla nesses países, considerações e análises que vão além de dados estatísticos, a abordagem qualitativa foi a mais apropriada (ROESCH, 2006; MARCONI, 1991; VERGARA, 1997). Gil define assim os objetivos desta estratégia de pesquisa:

A pesquisa qualitativa [...] tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícitos ou a construir hipóteses. Pode se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuição. [...] As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre as variáveis (1995, p. 45-46).

A abordagem qualitativa é apresentada por Roesch (2006) como a forma mais apropriada para a busca de informações, em se tratando de análise de fenômenos ou fatos sociais correlacionados. A afirmação revalidada por Marconi (1991), que esclarece que a pesquisa qualitativa possibilita uma apresentação das informações mais organizadas e codificadas, ordenando-as de forma a possibilitar sua análise (VERGARA, 1997).

A pesquisa também segue um caráter descritivo. A proposta da pesquisa se dá em observar e descrever as relações da empresa pesquisada com o ambiente político e institucional, analisando e descrevendo fatos e condições que existiram e que se manifestaram de forma espontânea. Ou seja, observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los (Köche, 1997; Cervo 2002).

Pelo caráter descritivo da pesquisa, adotou-se o estudo de caso em função da característica do fenômeno e da abordagem exigida pelos objetivos do estudo. Para se entender melhor o fenômeno social e organizacional envolvido na pesquisa, é fundamental um conhecimento dos fatores inerentes ao objeto da pesquisa. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é o método mais adequado quando a investigação exige um conhecimento mais profundo dos fatores envolvidos. Godoy complementa:

O estudo de caso se caracteriza como um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação (1995, p. 25).

A escolha de fontes originais e fidedignas (MALHOTRA, 2006) garantiu a confiabilidade do estudo. As informações e dados foram obtidos junto à atual CEO da Arteccla, a diretorias, *country managers* e gerência de planejamento estratégico. Para tornar os dados mais confiáveis possíveis, buscou-se entrevistar pessoas que

tiveram participação desde início das operações na Argentina, no México e na China. Outro fator muito relevante na triagem dos entrevistados foram suas participações desde concepção até a execução dos IED aqui pesquisados. Na próxima seção são apresentadas as etapas da pesquisa e o framework utilizado pelo autor.

3.2 Etapas do estudo

Devido à complexidade do tema da pesquisa e seu perfil, de entendimento subjetivo, foi importante a criação do desenho da pesquisa. O propósito deste esquema funcional, apresentado na figura 03, foi tornar claro, objetivo e transparente todo processo seguido na construção do estudo.

O desenho da pesquisa, representado pelo framework a seguir, auxiliou na organização funcional e cronológica do processo empenhado no estudo. Assim como busca deixar claro para o leitor todos os passos seguidos na construção dos argumentos propostos para responder ao problema da pesquisa.



Figura 03: Framework da Pesquisa. Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com a figura 03, podem-se perceber as conexões de cada etapa da pesquisa. O framework divide-se nas seções: escopo da pesquisa, fundamentos, coleta e análise. Em cada seção está discriminado o passo a passo seguido pelo pesquisador no desenvolvimento do estudo.

O escopo da pesquisa é parte fundamental do projeto, pois direciona toda a sua estrutura. Neste sentido, a lógica seguida na elaboração desta seção iniciou com a definição do problema a ser explorado. Desde o início, o objetivo era empreender um estudo buscando entender a interferência do ambiente político e institucional no processo de internacionalização de multinacionais brasileiras. Após uma leitura prévia sobre os referenciais teóricos que tratavam do assunto, percebeu-se uma necessidade de investigar com maior vigor o processo de internacionalização de multinacionais oriundas de países emergentes internacionalizando-se para países também emergentes.

Por esse motivo, a problemática da pesquisa se desenvolveu buscando compreender a interferência do ambiente institucional e político no IED de multinacionais brasileiras em países emergentes, o que atenderia ao desejo inicial e contribuiria para uma possível lacuna teórica ainda pouco explorada conforme Oliveira (2010) e Peng et al. (2008). E com esta problemática desenhada, desenvolveram-se então os objetivos da pesquisa com base na questão chave do problema.

Após a definição do problema e com os objetivos desenhados, iniciou-se o processo de verificação das multinacionais brasileiras que atendiam aos requisitos constituídos na definição do problema, ou seja, origem brasileira com IED em países emergentes. Atentou-se para quatro empresas com o perfil vislumbrado. A princípio, orquestrou-se o desenvolvimento de um estudo multicascos, prevendo uma adesão de no mínimo duas dessas empresas inicialmente cogitadas. Por fim, o acesso tido como necessário para a pesquisa só foi possível com a Artecola, que, além de atender aos requisitos da pesquisa, prestou um suporte essencial para os resultados do estudo.

Com as definições descritas anteriormente, formatou-se a justificativa para o trabalho a ser desenvolvido pelo pesquisador; isto é, para quais fins o trabalho prestaria a sua contribuição.

A partir do direcionamento construído no escopo da pesquisa, atentou-se, no passo seguinte, para os fundamentos do estudo. Primeiramente, buscou-se uma compreensão teórica sobre o tema que estava sendo desenvolvido na pesquisa. Essa etapa é considerada por Yin (2010) como fundamental para o processo de análise da pesquisa, pois determina os pilares da construção analítica do assunto abordado.

A partir da compreensão teórica sobre o tema, iniciou-se o processo de elaboração dos construtos da pesquisa. Nesta etapa, o autor selecionou os fundamentos teóricos com maior relação com o tema e sintetizou os conceitos a fim de direcionar o entendimento do estudo sobre um prisma contextual adequado à análise a ser construída. Por fim, com base nos construtos da pesquisa e na definição do seu objeto (Artecola e seu IED na Argentina, no México e na China), foi

possível construir o delineamento da pesquisa, em que o autor apresentou o objeto da pesquisa, os sujeitos, assim como toda a metodologia a ser utilizada na construção do trabalho.

Após as etapas mencionadas, o projeto foi submetido à avaliação do júri acadêmico e prático a fim de validar o caminho proposto pelo autor para a execução do estudo. De posse das sugestões de melhoria da banca e da aprovação do projeto, a pesquisa segue para a próxima seção: a coleta de dados. Cabe lembrar que, em todo o processo já descrito, apesar de seguir um passo a passo lógico, muitas vezes as etapas anteriores são revistas, reavaliadas e reestruturadas à medida que o estudo avança e novas compreensões sobre o tema vão surgindo. Este movimento é sinalizado pelas setas no fundo da imagem do framework da figura 03.

A coleta dos dados iniciou com a identificação da unidade de análise, mais uma vez salientando que compreende a empresa Arteccla e seu processo de IED na Argentina, no México e na China. Posteriormente à identificação da unidade de análise, deu-se início a um aprofundamento da pesquisa documental, o que propiciou um maior subsídio tanto para a identificação da unidade de análise quanto para a preparação das entrevistas. Através de uma análise prévia dos documentos coletados, foi possível identificar com maior clareza quais sujeitos prestariam uma maior contribuição para a pesquisa e qual seria o melhor roteiro para orientar as entrevistas semiestruturadas.

A coleta das entrevistas foi orientada pelo roteiro previamente estruturado. Esta ferramenta foi elaborada com o propósito de responder aos objetivos (geral e específicos). O entendimento transmitido através da pesquisa documental *a priori* permitiu ao entrevistado aprofundar as questões abordadas com maior clareza e objetividade.

Com a realização da coleta de dados concluída, partiu-se para seção correspondente à análise dos dados da pesquisa. Em um primeiro momento foi efetivado um tratamento dos dados coletados, que consistiu em uma seleção do que realmente poderia contribuir com a pesquisa e o que não tinha relação com o estudo. A partir do tratamento, fez-se uma revalidação das categorias de análise.

Por que revalidação das categorias? Porque as mesmas já haviam sido predefinidas com base na referencial teórico e nos objetivos da pesquisa. Este processo se fez necessário para dar objetividade a pesquisa direcionando com maior clareza os construtos do estudo para os propósitos a que se dispunha.

E, por fim, a partir das categorias construiu-se a análise dos dados coletados à luz do referencial teórico e dos propósitos da pesquisa. Cada categoria buscou dar a compreensão ao leitor sobre o conhecimento construído com o estudo e sua relação com os objetivos previamente estabelecidos no trabalho.

3.3 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

No momento da elaboração do pré-projeto da pesquisa, havia-se cogitado a possibilidade de um estudo de casos múltiplos com quatro multinacionais brasileiras. No entanto, devido às restrições de acesso e limitações de tempo, optou-se por um estudo de caso único, o que se concretizou como uma decisão assertiva diante da complexidade do tema. Através da decisão de estudar um caso único foi possível obter uma profundidade maior sobre o caso e sobre o tema. A pesquisa então, firmou-se tendo como unidade de análise a empresa Artecola e seu IED para Argentina, México e China. A partir desta definição, iniciou-se o aprofundamento do estudo com foco na internacionalização da Artecola para estes países.

Definida a unidade de análise, buscou-se avaliar quais seriam os melhores sujeitos a serem entrevistados. Interpretando os propósitos da pesquisa, optou-se por buscar pessoas que estivessem envolvidas no processo de internacionalização da empresa, preferencialmente participando das decisões fundamentais. Sob esta perspectiva, buscou-se o acesso aos diretores responsáveis pela expansão internacional da organização, os *country managers* das unidades instaladas na Argentina, no México e na China, assim como os responsáveis pela gerência do planejamento estratégico da empresa. Com essa formação, obtiveram-se as percepções do nível estratégico e tático da organização.

3.3.1 Caracterização da Unidade de Análise

Fundada em 1948, na cidade de Campo Bom, Vale do Sinos – RS – Brasil, a Artecola posicionou-se na cadeia produtiva de calçados. Ao longo dos anos, a empresa buscou outros mercados através da diversificação de seus produtos, sempre apostando na inovação como diferencial competitivo. Esse movimento proporcionou à Artecola um engajamento em outras cadeias produtivas, como a automobilística, de construção, madeira, papel e embalagem etc..

A diversificação de segmentos de demanda foi uma ação puxada pela crise dos anos 1980 no setor coureiro calçadista no Vale dos Sinos. A expansão das indústrias chinesas, produtoras de calçados a custos baixos, tirou a competitividade das indústrias calçadistas do Vale. De acordo com Francischini e Azevedo (2003), esse movimento solapou as indústrias nacionais, afetando toda a cadeia envolvida nesse segmento. Com este cenário, a Artecola foi forçada a se reorganizar e buscar novos segmentos industriais (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ARTECOLA). Com o planejamento estratégico, em 1997, a empresa voltou-se para um processo de expansão internacional, como um dos objetivos estratégicos capazes de dar o retorno estabelecido. A Artecola buscou seus objetivos através de aquisições nacionais, internacionais e crescimento orgânico. Dentre as aquisições que se alavancaram a partir dessa data, encontram-se os IED na Argentina, inicialmente com a composição de um CD, em 1997, e a primeira aquisição em 2002, no México, com a composição de um CD em 1997 e a primeira aquisição em 2007, e a recente JV em 2013, para operar na China (PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ARTECOLA).

A Artecola é composta por três empresas: Artecola Química, Arteflex e MVC. Voltada para a cultura da inovação, a organização possui atualmente 11 plantas no Brasil e 7 no exterior. Conta com mais de 2000 colaboradores, sendo mais de 400 no exterior (BALANÇO SOCIAL, 2012).

Importante salientar que a unidade de análise, para fins da presente pesquisa, trata-se da Artecola associada a seus IED na Argentina, no México e na China. É uma delimitação necessária para o entendimento deste trabalho, pois faz uma alusão específica sobre o fenômeno que está sendo analisado.

3.3.2 Sujeitos da Pesquisa

Uma etapa importante contida no método da pesquisa consiste na identificação e seleção dos agentes chaves a serem entrevistados. Yin (2010) descreve que a seleção dos sujeitos da pesquisa impacta diretamente na qualidade dos dados coletados. Complementando, Gil (1995) salienta que a proximidade do sujeito com o fenômeno pesquisado é um fator relevante no processo de investigação, pois com isso o pesquisador pode aprofundar suas indagações e obter dados mais relevantes para o estudo.

Observando a exigência de uma boa qualidade para a pesquisa, buscou-se selecionar sujeitos chaves no processo de IED da Arteccla na Argentina, no México e na China. Para cumprir esse objetivo, participaram da pesquisa pessoas do núcleo administrativo da Arteccla, que estavam à frente das negociações no início e no decorrer das operações nos países mencionados. Como o foco da pesquisa exigia uma visão estratégica e tática do processo, buscou-se entrevistar as pessoas chaves nesses níveis da empresa.

No quadro 05, são apresentados a relação das pessoas entrevistadas, os respectivos cargos exercidos até o momento da pesquisa e os critérios de seleção.

Sujeitos da Pesquisa	Cargos ⁴	Crítérios de seleção
Lisiane Kunst Bohnen	PE (Presidente Executiva das empresas Arteccla)	Esteve à frente das aquisições na Argentina e no México. Capitaneou a <i>Joint Venture</i> com a Orisol para formação da Artesol, que irá operar na China.
Marco Bernardo Reinke	GPNN (Gerente de Planejamento e Novos Negócios)	Esteve à frente das operações na Argentina, participou do processo da <i>Joint Venture</i> com a Orisol. Acompanha o desempenho das operações no exterior. Responsável pela implantação do planejamento estratégico e da cultura Arteccla de gestão em todas as unidades.
Estevão Exner	DC (Diretor comercial da Arteflex.)	Esteve à frente das operações da primeira aquisição na Argentina. Acompanhou todo o processo de adaptação da Arteccla no

⁴ Obs.: As siglas correspondentes às abreviações dos cargos não são utilizadas pela empresa Arteccla, consistem em um artifício do autor para identificar as falas ao longo da análise.

		país.
Luciano Guimarães	GGRA (Gerente Geral da Região Andina)	Responsável pelo andamento das operações na Região Andina. Presta assessoria e suporte aos <i>country manager</i> da região. Participou do início das operações no México.
Juliano Oliveira	GGC (Gerente Geral da China)	Esta à frente da operação da ARTESOL na China, em processo de implantação e prospecção de clientes com a nova tecnologia.

Quadro 05: Sujeitos da pesquisa, cargos e critérios de seleção.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de sujeitos mostrou-se suficiente no decorrer da coleta de dados. Após a terceira entrevista, as informações começaram a se repetir; assim, pelo critério da redundância, optou-se pelo número de cinco entrevistas. Com as coletas foi possível captar a percepção do nível estratégico e tático da Artecola perante o processo de IED em relação com o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China.

3.4 TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS

Para que a coleta de dados possa dar condições de sustentação à pesquisa, Yin (2001) define três princípios fundamentais: utilizar várias fontes de evidência, criar um banco de dados para o estudo de caso e manter o encadeamento de evidências. Para atender à técnica descrita por Yin (2001) e reforçada por Gil (1995), buscaram-se fontes de evidências que capturassem a percepção da empresa quanto à complexidade do contexto pesquisado.

Atendendo aos objetivos descritos, a coleta de dados deste estudo foi desenvolvida através de pesquisa documental e entrevistas em profundidade. Segundo Yin (2010), a coleta de dados representa a forma como se procederá para recolher informações acerca do assunto abordado pelo trabalho. Várias podem ser as técnicas empregadas para coletar as informações; a técnica ideal para cada tipo de pesquisa se define pela peculiaridade dos dados a serem levantados. A partir desta última consideração do autor optou-se pelas técnicas descritas acima por serem consideradas as mais apropriadas para captar a percepção da empresa

diante da interferência do ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no IED nesses países.

Foram entrevistadas pessoas da alta direção da Artecota e gestores das unidades internacionais da Argentina, do México e da China. A coleta de documentos deu-se antes, durante e depois das entrevistas. De acordo com Yin (2001), para o desenvolvimento de um estudo de caso, o acesso às fontes de evidências relevantes é de extrema significância. E, para esta pesquisa, o acesso aos documentos fornecidos e as entrevistas sem restrições às pessoas chaves foi fundamental para os resultados do trabalho.

Os dados coletados através das duas fontes descritas (documental e entrevista semiestruturadas) convergiram e deram suporte para as descobertas da pesquisa. Segundo Yin (2001), esta convergência é ideal para sustentabilidade das informações provenientes do estudo.

O quadro 06 fornece maiores detalhes sobre as técnicas utilizadas na coleta de dados, as fontes de evidências coletadas e o detalhamento do processo.

Técnica de Coleta	Fontes de Evidência	Detalhamento
Pesquisa Documental	Apresentações sobre planejamento estratégico da Artecota; case de Internacionalização da empresa; Balanço Social 2012; site institucional.	Foi possível vislumbrar a cronologia da expansão internacional da Artecota, assim como os objetivos estratégicos com relação ao assunto, conforme autorizado pela Artecota.
Entrevistas	Entrevista semiestruturada com os sujeitos da pesquisa.	Através de roteiro semiestruturado captou-se a visão dos sujeitos frente ao fenômeno estudado.

Quadro 06: Técnica de coleta de dados. Fonte: Elaborado pelo autor.

Nesta seção foram descritas as opções de técnicas de coletas de dados utilizadas pelo pesquisador e em quais fundamentos foram firmadas suas escolhas. Nas próximas seções, as técnicas são aprofundadas com maiores detalhes.

3.4.1 Pesquisa Documental

De acordo com Gil (2006), a pesquisa documental é muito semelhante à pesquisa bibliográfica, diferindo desta apenas sobre suas fontes. A pesquisa documental vale-se de

materiais que ainda não receberam nenhum tratamento analítico, cujas fontes podem ser reelaboradas de acordo com os propósitos da pesquisa. Inclusive, Yin (2001) salienta que a pesquisa documental serve de subsídio para as entrevistas, o que de fato aconteceu e foi fundamental para o aprofundamento das entrevistas e o aproveitamento dos *insights* promovidos pelos sujeitos da pesquisa.

A pesquisa documental consistiu na coleta de materiais disponibilizados pela empresa, entre os quais estão: site institucional, apresentações de *power point*, *folders* e outros materiais institucionais. Os documentos e apresentações de *power point* foram fornecidos pelos entrevistados, antes, durante e depois da entrevistas. Os dados coletados através desta técnica antes das entrevistas serviram de subsídio para a seleção dos sujeitos da pesquisa, elaboração do roteiro das entrevistas e aprofundamento das mesmas. Os materiais coletados durante e *a posteriori* complementaram as informações. As apresentações fornecidas são utilizadas pela diretoria da empresa para apresentar a Arteccla em eventos acadêmicos.

Os resultados da pesquisa documental também serviram de base para a triangulação das informações coletadas nas entrevistas. O objetivo da coleta documental era gerar uma base de dados capaz de dar subsídios ao entrevistador antes das entrevistas e, posteriormente, dar sustentação às percepções coletadas e, assim, possibilitar uma análise mais precisa.

3.4.2 Entrevistas em Profundidade

Segundo Roesch (2006), as entrevistas em profundidade buscam entender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações em um contexto. A busca pela forma como o entrevistado posiciona-se, diante de uma suposição ou questionamento feito pelo pesquisador, faz com que o estudo possa abordar uma gama maior das possibilidades de entendimento sobre o tema, pois se posiciona no sentido de explorar todos os possíveis vértices do assunto.

As entrevistas iniciaram em 29 de outubro de 2013 e encerraram em 19 de dezembro do mesmo ano. Todas foram realizadas na sede da Arteccla Química, em Campo Bom – RS. Em função das agendas dos entrevistados e da preferência do entrevistador pelo contato pessoal, as datas das entrevistas com os *country*

manager foram programadas de acordo com suas disponibilidades na sede brasileira. O quadro 07, a seguir apresenta a agenda das entrevistas.

Entrevistados	Cargo	Agenda	Tempo de entrevista
Lisiane Kunst Bohnen	PE (Presidente Executiva das empresas Artecola)	24/09/2013 – 9h30min	72 minutos
Marco Bernardo Reinke	GPNN (Gerente de Planejamento e Novos Negócios)	19/11/2013 – 10hh	59 minutos
Luciano Guimarães	GGRA (Gerente Geral da Região Andina)	18/12/2013 – 16h	43 minutos
Juliano Oliveira	GGC (Gerente Geral da China)	18/12/2013 – 17h	40 minutos
Estevão Exner	DC (Diretor comercial da Arteflex.)	19/12/2013 – 16h	38 minutos

Quadro 07: Agenda das entrevistas com os sujeitos da pesquisa.

Fonte: Desenvolvido pelo autor.

Para a realização da entrevista em profundidade, foram elaboradas questões abertas, as quais, de acordo com Roesch (2006), possibilitam ao entrevistado explanar todas as suas visões sobre o assunto, possibilitando ao entrevistador captar a sua perspectiva sobre o tema. Segundo Trivinõs (1990), a entrevista semiestruturada é uma forma de coleta de dados em que o entrevistado tem maior liberdade de expressar suas opiniões e acepções acerca do assunto abordado pelo pesquisador. Por isso, a condução da pesquisa é feita através de questões abertas sobre o assunto abordado pelo pesquisador, em que, pela condução das entrevistas, novas hipóteses podem ser levantadas e abordadas de acordo com o interesse do pesquisador. Trivinõs define a entrevista semiestruturada como:

Aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e de sua experiência dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (1990, p. 146).

Coletar dados por meio de entrevista semiestruturada pode oferecer algumas limitações. Por isso, é importante certificar-se da disposição do entrevistado, do entendimento correto da questão posta, até mesmo atentar para o isolamento pessoal do entrevistador no contexto da entrevista. Todos esses cuidados são necessários para garantir a perfeita percepção do entrevistado sobre o assunto posto (GIL, 1994). Para se ajustar o método aos propósitos da pesquisa e buscar reduzir as suas limitações, foi desenvolvido um roteiro para auxiliar no contato com os entrevistados. Esse roteiro busca elencar perguntas chaves que estão relacionadas aos objetivos gerais e específicos da pesquisa, conforme apêndice 01.

Atentando para os propósitos da organização e clareza sobre os construtos da pesquisa foi elaborado o quadro 08, a seguir, relacionado à fundamentação teórica com os objetivos da pesquisa, dimensão e perguntas do roteiro de entrevista (conforme apresentado no apêndice 1).

Dimensão	Objetivos	Autores	Perguntas
Expansão Internacional	Identificar o modo de entrada da Artecola na Argentina, no México e na China	Madhok (1996, 1997); Terpstra e Sarathy (1997); Jeannet e Hennessey (1995); Rocha (2002); Whitelock (2002); Johanson e Vahlne (1977,1990); Kastikeas (1996, 1994); Kastikeas et al. (2000); Porter (1989); Root (1994); Osland et al. (2001); Kotabe e Helsen (2000); Walters (1993); Jeannet e Hennessey (1995); Bonne e Kurtz (1998,1995); Nickels e Wood (1997); Johanson e Wiedershein (1975), Dunning (1988, 2000, 2001); Nordström e Vahlne (1992); Hilmersson e Jansson (2012); Hymer (1960); Fleury (2007); Gammeltoft (2012); Oliveira (2010);	(1) (2) (3) (4)
Ambiente Político e Institucional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisar a percepção da Artecola sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no seu processo de internacionalização para esses países; ➤ Apresentar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da Artecola para Argentina, 	Mtigwe (2006); Shawna e Henry (1996); Shenkar (2001); Hymer (1960); Peng et all. (2008); Ghemawat (2001); Nordström e Vahlne (1992); Carlson (1974); Johanson e Vahlne (1977,1990); Dow (2000); Duarte e Suáres (2010); Shenkar (2001); Meyer (2000); Meyer et al. (2009); Shamar e Erramilli (2004); Kogut e Singl (1988); Andersen (1993); North (1990); Scoot (1995); Kogut e Singl (1988); Williams e Martinez (2012); Child e Tse (2001); Peng (2008, 2009); Rezek (2010); Trindade (2002); Amaral (2008); Herz (2004);	(5) (6) (7) (8) (9)

	México e China com relação ao ambiente político e institucional;	Wiesenbron e Griffiths (2008); Fleury (2012); Meyer e Peng (2002).	
Adaptação Aprendizado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar as ações da Artecola para adequar-se ao ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China; ➤ Verificar como ambiental político e institucional do Brasil é percebido no processo de internacionalização da Artecola. 	Williams e Martinez (2012); Peng et al. (2008); Peng (2008, 2009); Meyer e Peng (2002); Fleury (2012); Fleury (2007); Oliveira (2010); Hilmersson e Jansson (2012); Meyer (2000); Meyer et al. (2009);	(10) (11) (12) (13) (14)

Quadro 08: Relação do roteiro de entrevistas com as dimensões, objetivos e questões delineadoras.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Segundo Trivinões (1990) a entrevista semiestruturada é uma forma de coleta de dados em que o entrevistado tem maior liberdade de expressar suas opiniões e acepções acerca do assunto abordado pelo pesquisador. Por isso, a condução da pesquisa é feita através de questões abertas acerca do assunto, em que, pela condução da entrevista, novas hipóteses podem ser levantadas e abordadas de acordo com o interesse do pesquisador. Trivinões define a entrevista semiestruturada como:

Aquele que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruta de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente sua linha de pensamento e de sua experiência dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (1990, p. 146).

A natureza descritiva da pesquisa exigiu entrevistas semiestruturadas com o objetivo de aprofundar as percepções sobre o assunto proposto, assim como promover novos pressupostos que pudessem surgir no decorrer da pesquisa. A interação do pesquisador com os entrevistados foi fundamental para a evolução da análise sobre o tema propostos. Por este motivo, todas as entrevistas foram feitas de forma presencial, evitando-se vídeo conferências ou quaisquer outros meios

eletrônicos. Foram gravadas com a autorização dos entrevistados e estão disponíveis para uso do entrevistador.

A primeira entrevista foi realizada no dia 29 outubro de 2013, com Lisiane Kunst Bohnen, Presidente Executiva das empresas Artecola. Iniciou pontualmente no horário agendado e no local marcado, em Campo Bom – RS, sede da Artecola Química. A entrevista durou 72 minutos e foi possível, através do roteiro, ter uma visão geral da empresa e de seu processo de internacionalização.

Lisiane esteve à frente de todas as aquisições internacionais da Artecola. Durante a entrevista, foram abordadas questões sobre todo o histórico de aquisições e aprofundou-se nas aquisições realizadas na Argentina, no México e na recente *joint venture* com a Orisol para operação na Ásia. A executiva falou de forma aberta, objetiva e espontânea sobre as questões que lhe foram colocadas.

Com esta primeira coleta, a percepção sobre a expansão internacional da Artecola começou a agregar referências sobre o processo. Após a entrevista, a executiva indicou os outros sujeitos da pesquisa, fornecendo contato e referências sobre suas atuações nas aquisições foco do estudo. Através desses contatos, foi possível agendar a segunda entrevista com Marco Bernardo Reinke, Gerente de Planejamento e Novos Negócios. A entrevista aconteceu no dia 19 de novembro, na sede da Artecola Química em Campo Bom – RS; teve uma duração de 59 minutos e foi possível ter uma visão da internacionalização no planejamento estratégico da Artecola e os desafios das operações na Argentina.

Bernardo participou da elaboração do planejamento estratégico que deu início à expansão internacional da Artecola e também esteve à frente das primeiras operações na Argentina. Como esteve envolvido desde o início do processo de internacionalização da empresa, Bernardo tem uma bagagem importante de informações. O executivo foi bastante amigável e respondeu aos questionamentos com objetividade e entusiasmo. Por meio das declarações de Bernardo foi possível obter uma apresentação sobre o planejamento estratégico da empresa, que é utilizado em apresentações acadêmicas. Essa apresentação não expõe dados sigilosos da empresa, mas foi possível absorver a importância da internacionalização no desenvolvimento da Artecola.

A gerência do planejamento estratégico e novos negócios são de responsabilidade de Bernardo. Com essa responsabilidade, ele, além acompanhar as operações no exterior, também deve alinhar essas operações com os propósitos da Arteccla. Dias antes da entrevista, o executivo estava no México promovendo um alinhamento da unidade.

A agenda com os demais sujeitos da pesquisa aconteceu na sequência, em dezembro de 2013. À exceção de Estevão Exner, os demais sujeitos ficam alocados nas operações exteriores de suas responsabilidades. No dia 18 de dezembro de 2013 foi possível a coleta de duas entrevistas fundamentais para pesquisa: Luciano Guimarães (Gerente Geral da Região Andina) e Juliano Oliveira (Gerente Geral da China).

O primeiro a ser entrevistado nessa data foi o executivo Luciano Guimarães, que atualmente reside no Peru. Seu maior envolvimento com as unidades de análise da pesquisa identificou-se com as operações da Argentina e do México. Luciano transmitiu com objetividade suas percepções sobre essas operações e, ao ver o interesse sobre as operações na China, indicou Juliano para ser o próximo entrevistado.

Juliano é Gerente Geral na China e está acompanhando de perto o início da operação da *joint venture* Artesol na Ásia. A entrevista com o executivo foi bastante produtiva e foi possível ter uma visão muito próxima sobre a percepção das diferenças na expansão internacional.

Estevão Exner, diretor comercial da Arteflex, prestou a entrevista na sede da Arteccla Química no dia 19 de dezembro, às 16 horas. A entrevista durou 38 minutos, nos quais o executivo expôs seu envolvimento na expansão internacional e sua percepção sobre o processo de adaptação da empresa no mercado internacional. Estevão foi responsável pelo alinhamento financeiro da Arteccla na Argentina durante a instalação das suas primeiras plantas naquele país.

Essas entrevistas foram consideradas suficientes para os propósitos da pesquisa, pois foram entrevistados todos os executivos que participaram das negociações e iniciaram as operações no país anfitrião. Após a terceira entrevista,

os conceitos começaram a se repetir, o que deixou evidente, pelo critério da redundância, que o material necessário estava completo.

Foi importante para o autor o acesso a apresentações da Artecola fornecidas antes da primeira entrevista. A análise antecipada dos documentos e apresentações em PDF auxiliaram no embasamento para execução das entrevistas. Através dos documentos e site institucional da empresa, foi possível compreender com melhor clareza as informações passadas durante as entrevistas e se utilizando desta prerrogativa, o assunto pode ser melhor direcionado aos propósitos da pesquisa.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados visa a organizar os materiais obtidos na coleta, de forma estruturada e esquematizada. O processo possibilita o fornecimento de respostas à problemática proposta pela pesquisa. A forma de análise empregada neste trabalho foi a análise de conteúdo, por se entender que era a mais apropriada diante da gama de informações levantadas na coleta (ALEXANDRE, 2003; BARDIN, 1977).

O processo visa a classificar palavras e frases nos materiais coletados, que tenham relação com o assunto. As frases ou palavras identificadas são estruturadas de acordo com sua afinidade e, a partir do agrupamento, o pesquisador começa a interpretar os dados confrontando-os com os referenciais teóricos (ROESCH, 2006).

Segundo Moraes (2003), a técnica de análise de conteúdo permite interpretar o conteúdo dos documentos e de todas as fontes coletadas. Com a análise adequada, é possível aprimorar-se os conhecimentos sobre os fenômenos sociais. A análise de conteúdo divide-se em: preparação das informações, unitarização, categorização, descrição e interpretação.

De acordo com Moraes (2003), a preparação das informações corresponde a uma leitura e análise de todos os elementos coletados, classificando-os por sua interação e relevância com os propósitos do estudo:

➤ **Unitarização** corresponde à parte do processo de classificação, das informações;

➤ **Categorização** é o processo em que se agrupam as informações de acordo com suas afinidades, podendo ser realizado por critérios semânticos ou a partir de verbos, adjetivo ou substantivos. A categorização permite sintetizar as informações em tópicos. Para fins desta pesquisa, as categorias foram definidas *a priori* e auxiliaram na composição do roteiro de entrevista. As mesmas estão apresentadas nas seções seguintes, divididas em categorias iniciais, intermediárias e finais;

➤ **Descrição** tem o objetivo de apresentar tudo o que foi apontado na categoria, seus significados e subjeções.

➤ **Interpretação** objetiva interpretar e compreender todos os assuntos e questionamentos revisados no processo de categorização e descrição.

A fim de esclarecer a técnica de análise utilizada e a orientação dada a pesquisa, nas próximas seções é descrito o passo a passo realizado pelo autor.

3.5.1 Revisão dos dados coletados e construção das categorias de análise

Após a realização da coleta de dados, a pesquisa guiou-se pelo método de análise de conteúdo, conforme exposto por Moraes (1999). O processo de organização e análise dos conteúdos foi dividido em cinco etapas conforme expostos a seguir:

1) **Preparação das informações:** *todas os materiais e entrevistas foram relidos com o objetivo de classificar quais estavam de acordo com o objetivo da pesquisa. Esse procedimento exige uma codificação dos materiais no sentido de auxiliar na organização dos mesmos para serem transformados posteriormente em informações para a análise. As cinco entrevistas foram classificadas, assim como foram selecionados os materiais fornecidos pela Artecola, de acordo com sua convergência com os propósitos do estudo. Informações institucionais disponíveis na home page da empresa, políticas institucionais e o histórico da organização também seguiram o processo de seleção.* 2) *Após a preparação dos materiais, uma nova leitura foi realizada, no sentido de determinar a **unidade de análise**. Segundo Moraes (1999), a unidade de análise é o elemento unitário de conteúdo a ser*

submetido posteriormente à classificação. No caso da presente pesquisa, foi a Artecola e seu processo de IED na Argentina, no México e na China.

3) **Categorização:** esta etapa da análise corresponde ao agrupamento das informações, levando-se em consideração a aproximação dos dados. Através do processo de categorização, os materiais da pesquisa foram sendo sintetizados de forma gradual, até o momento de se concretizarem no propósito final. O processo iniciou pela definição a priori das categorias iniciais, através da reflexão sobre os objetivos da pesquisa e a fundamentação teórica. Depois da formatação das categorias iniciais, os dados das coletas foram primeiramente sintetizados, após esse processo as categorias intermediárias foram formadas através de um agrupamento das categorias iniciais e, posteriormente, foram enfatizadas as categorias finais, que são o foco do estudo. A pesquisa firmou-se em oito categorias iniciais, três intermediárias e duas categorias finais.

4) **Descrição:** na etapa de descrição, foi extraído uma “ideia chave” que caracteriza todo os tópicos levantados pela categoria, facilitando na definição do título da categoria.

5) **Interpretação:** O processo de interpretação permitiu decifrar de forma mais aprofundada os temas abordados nas categorias, confrontando os mesmos com os referenciais teóricos, fragmentos da pesquisa documental e das entrevista em profundidade.

O processo descrito nesta seção é ilustrado pela figura 04 extraída do framework da pesquisa.

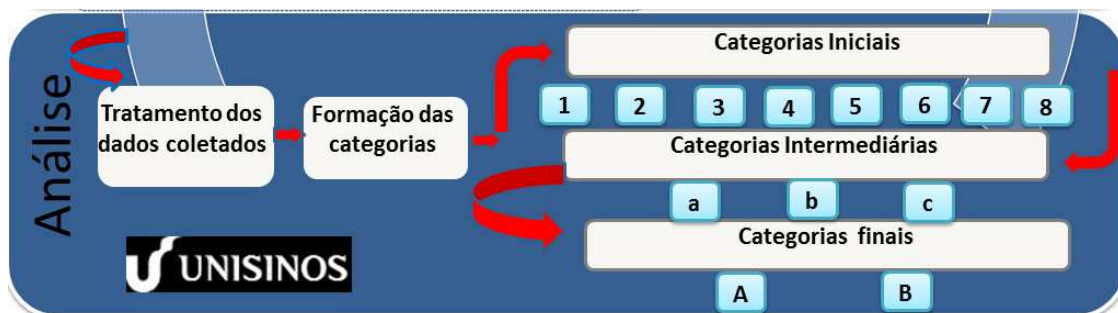


Figura 04: Fragmento do framework da pesquisa: tratamento dos dados e formação das categorias. Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o método exposto, foram elaboradas as categorias de análise conforme serão descritas nas próximas seções.

3.5.2 Categorias iniciais

Após a formação dos resumos e da ideia chave, foi possível criar as categorias iniciais, que correspondem às ideias centrais expressas pelas ideias chaves. Foram desenvolvidas oito categorias iniciais, todas relacionadas aos objetivos da pesquisa e representando uma síntese dos materiais coletados e julgados relevantes com tema do trabalho.

No quadro 09 estão apontadas as categorias iniciais e, posteriormente, cada categoria foi sendo analisada de forma mais aprofundada com contrastes entre as ideias apresentadas no material coletado e o referencial teórico.

Categorias iniciais	Ideia chave
1) Fatores que impulsionaram a internacionalização da Artecola	Motivações para expansão internacional
2) Estratégia de internacionalização adotada pela Artecola – decisão do modo de entrada	Decisão do modo de entrada para expansão internacional. Percepção de risco na elaboração da estratégia.
3) A influência da percepção das diferenças (distância psíquica – <i>distance</i> CAGE) na definição dos países de destino	Percepção das distâncias no processo decisório
4) Experiências adquiridas no processo de adaptação ao ambiente político e institucional	Percepção do ambiente político e institucional no processo de expansão internacional.
5) Adaptação aos vazios institucionais	Diferenças percebidas sobre os valores e princípios éticos no ambiente institucional e político da Argentina, do México e da China e sua relação com o preenchimento dos vazios institucionais.
6) Mudanças estratégicas no decorrer da expansão internacional	Varição de estratégia de internacionalização em função da experiência adquirida
7) Percepção do ambiente político argentino, mexicano e chinês	Percepção do ambiente político
8) A influência do ambiente político do Brasil no processo de adaptação da Artecola em	Semelhanças de ambiente político auxiliando no processo de adaptação da Artecola em

países emergentes	países emergentes
-------------------	-------------------

Quadro09: Categorias iniciais Fonte: Informações sistematizadas pelo autor.

3.5.3 Categorias intermediárias

As categorias intermediárias foram formadas de acordo com a relação feita entre as categorias iniciais que apresentavam semelhança de ideias. Desta forma, as categorias intermediárias propõem um aprofundamento na ideia chave analisada pelas categorias iniciais. Algumas citações das entrevistas e da base documental e bibliográfica são utilizadas para dar sustentação às ideias.

Com objetivo de atender a todas as questões pertinentes aos objetivos da pesquisa, a síntese das categorias iniciais gerou três categorias intermediárias, para cuja formação foram aproximadas as categorias iniciais que pertenciam a um mesmo tema de forma abrangente. Com o agrupamento das categorias iniciais próximas, no sentido conceitual, realizou-se uma síntese das categorias iniciais agrupadas, à qual corresponde a ideia-chave que as mesmas expressam. Dessa síntese foi feito um comparativo entre as categorias iniciais para decidir qual das categorias expressava de forma mais consistente a ideia chave. A categoria inicial que melhor expressava a ideia chave tornou-se uma categoria intermediária, à qual foi dada uma maior ênfase na análise.

As categorias intermediárias, demonstradas no quadro 10, receberam um aprofundamento diferenciado das categorias iniciais. Os aspectos comparativos entre o referencial teórico com os dados coletados foram mais bem explorados, com objetivo de se aprimorar a análise para a categoria final.

Categorias iniciais	Ideias-chave	Categorias intermediárias
1) Fatores que impulsionaram a internacionalização da Artecola; 2) Estratégia de internacionalização adotada pela Artecola – decisão do	A percepção do risco em uma operação de internacionalização influencia diretamente na estratégia da empresa. Esta variável ajuda a definir o país de destino, a estratégia de internacionalização e o modo entrada. Esta percepção tem relação com as motivações à expansão internacional,	a) Fatores que impulsionaram a internacionalização da Artecola.

<p>modo de entrada;</p> <p>3) A influência da percepção das diferenças (distância psíquica – <i>distance CAGE</i>) na definição dos países de destino.</p>	<p>com a percepção das distâncias e as vantagens competitivas da Artecola.</p>	
<p>4) Experiências adquiridas no processo de adaptação ao ambiente político e institucional;</p> <p>6) Mudanças estratégicas no decorrer da expansão internacional ;</p> <p>7) Percepção do ambiente político argentino, mexicano e chinês;</p> <p>8) A influência do ambiente político do Brasil no processo de adaptação da Artecola em países emergentes.</p>	<p>Durante o processo de internacionalização, a Artecola confrontou suas suposições com a realidade de cada país. Isso gerou adaptações estratégicas e, conseqüentemente, aprendizado. Como esse processo aconteceu, pode ter várias influências a serem consideradas, por exemplo: o ambiente político e institucional dos países anfitriões e a experiência da empresa no Brasil.</p>	<p>b) Experiências adquiridas no processo de adaptação ao ambiente político e institucional.</p>
<p>5) Adaptação aos vazios institucionais.</p> <p>6) Mudanças estratégicas no decorrer da expansão internacional .</p>	<p>As diferenças sobre a concepção de ética e valores entre a Artecola Brasil e suas experiências nos outros países da América Latina e México impactaram no modelo inicial de gestão das filiais. O entendimento sobre essas variáveis auxiliou na redução das incertezas nas demais operações da empresa.</p>	<p>c) Adaptação aos vazios institucionais.</p>

Quadro 10: Categorias Intermediárias. Fonte: Informações sistematizadas pelo autor.

3.5.4 Categorias finais

Após a discussão das ideias chaves nas categorias iniciais e sua filtragem com maior profundidade nas categorias intermediárias, a análise buscou sintetizar as ideias através da formulação das categorias finais. Nestas categorias de análise, o autor busca uma abordagem mais concisa e direcionada ao objetivo geral da pesquisa. Aproveitando-se das discussões construídas nas categorias iniciais e intermediárias, busca-se embasar a análise de forma trazer as reflexões na

construção da resposta à questão chave do problema da pesquisa. O quadro 11 demonstra a formação das categorias finais.

Categorias intermediárias	Ideias chave	Categorias finais
<p>a) Fatores que impulsionaram a internacionalização da Artecola;</p> <p>b) Experiências adquiridas no processo de adaptação ao ambiente político e institucional;</p>	<p>No início de seu movimento de expansão internacional, a Artecola direcionou-se para a América Latina e México, baseada em alguns pressupostos iniciais que permitiram reduzir a percepção de risco na operação. Com a execução dos IED para esses países, especificamente Argentina, México e China, alguns pressupostos iniciais chocaram-se com a realidade do ambiente político e institucional, interferindo no processo de IED da empresa.</p>	<p>A) Interferência do ambiente político e institucional no IED da Artecola na Argentina, no México e na China.</p>
<p>c) Adaptação aos vazios institucionais.</p>	<p>A Artecola deparou, na Argentina, no México e na China, com vazios institucionais que exigiram da empresa flexibilidade estratégica e operacional para se adaptar ao ambiente de forma a viabilizar o negócio, mantendo os valores fundamentais da organização.</p>	<p>B) Adaptação da Artecola ao ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China.</p>

Quadro 11: Categorias Finais. Fonte: Informações sistematizadas pelo autor.

3.5.5 Limitações do método

Neste momento do estudo, é importante ressaltar as limitações que o método de estudo de caso apresenta. Triviños (1992) corrobora com os apontamento das limitações, apresentando a impossibilidade de generalização das conclusões. Embora o estudo tenha buscado o aprofundamento das variáveis propostas, não é possível a generalização plena dos conceitos formados (YIN, 2001; GIL, 1999).

Outra característica importante do método, que se manifesta como uma possível limitação, diz respeito à coleta dos dados. De acordo com Yin (2001), obstáculos como informações irrelevantes, inflexibilidade funcional, direcionamento mental e limites desnecessários podem ter sido impostos tanto pelo entrevistador quanto pelo entrevistado. Mesmo sendo uma pesquisa em profundidade sobre um fenômeno comum entre multinacionais brasileiras, não é possível estender as

definições para outras empresas. Gil (1999) identifica que o estudo de caso é focado em um determinado segmento industrial, não sendo possível estender para outros segmentos.

Limitações de caráter pessoal também podem interferir no desempenho da pesquisa, podendo comprometer o seu resultado. Mesmo obedecendo a um roteiro de entrevista semiestruturada, o entrevistador pode correr o risco de não neutralizar as relações individuais, podendo desfocar as respostas dos entrevistados. Esses fatores, associados ao viés do entrevistador, podem comprometer o resultado da pesquisa.

4 ANÁLISE DO CASO ARTECOLA

Neste espaço são apresentados os elementos da coleta de dados à luz dos fundamentos teóricos e dos objetivos da pesquisa. Para cumprir esta tarefa o capítulo dividiu-se na apresentação do objeto da pesquisa e nas análises correspondentes aos objetivos específicos enumerados no quadro 12.

Com a apresentação mais aprofundada do objeto da pesquisa, o autor busca situar o leitor sobre a empresa estudada e seu processo de expansão internacional. Nessa seção, foram explorados com mais detalhes a caracterização da Artecola e seu processo de internacionalização, apresentando-se as motivações, a cronologia, os países de destino e as estratégias empregadas em cada movimento.

A seção 4.2 aborda os temas construídos nas categorias iniciais, correspondentes às motivações e aos modos de entrada empregados pela Artecola no seu processo de internacionalização. As análises correspondem ao objetivo específico 1 da pesquisa, conforme quadro 12.

Na seção 4.3, o autor fez uso das observações prévias, feitas a partir das categorias iniciais e intermediárias, e buscou apresentar os resultados das análises acerca da percepção da Artecola sobre o ambiente institucional da Argentina, do México e da China. É o mesmo propósito elaborado na seção 4.4, mas aqui com foco no ambiente político dos países citados.

Já na seção 4.5, o autor utilizou-se das categorias de análise para verificar como o ambiente político e institucional do Brasil é percebido pela Artecola no processo de internacionalização, conforme objetivo específico 5. Situando-se mais na conclusão da análise, o autor apresenta, na seção 4.6, as interferências do ambiente político argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola, assim como as respectivas adaptações realizadas pela empresa. O mesmo construto é realizado na seção 4.7, onde a análise focou a ambiente institucional. Com essas análises finais, o autor cumpriu os objetivos específicos 3 e 4, concluindo o capítulo Análise.

Objetivo Geral – Analisar a interferência do ambiente político e institucional no IED da Artecota na Argentina, México e China.		
Objetivos Específicos	<i>Descrição</i>	Seções correspondentes
1	Identificar o modo de entrada da Artecota na Argentina, no México e na China.	4.2
2	Analisar a percepção da Artecota sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no seu processo de internacionalização para estes países.	4.3; 4.4;
3	Apresentar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da Artecota para Argentina, México e China com relação ao ambiente político e institucional.	4.6; 4.7;
4	Identificar as ações da Artecota para adequar-se ao ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China.	4.6; 4.7;
5	Verificar como ambiental político e institucional do Brasil é percebido pela Artecota no processo de internacionalização.	4.5.

Quadro 12: Relação dos objetivos específicos com as seções da análise

Fonte: Informações sistematizadas pelo autor

4.1 A ARTECOLA

A Artecota posicionou-se no mercado brasileiro como produtor de adesivos para linhas de produção de calçados. Segundo a PE (2013), ao longo de sua trajetória, a empresa buscou diversificar sua atuação no mercado nacional e avançar para o mercado internacional. Com isso, adquiriu novas empresas no Brasil com atuação em outros segmentos, diversificou seus produtos e iniciou sua expansão internacional. Atualmente, o grupo de empresas conta com cerca de 2100 colaboradores, dos quais cerca de 480 estão no exterior (BALANÇO SOCIAL 2012).

Apesar de o segmento calçadista ainda ter uma grande representatividade no negócio da organização (26% de participação), a figura 05 demonstra a evolução do

processo de diversificação de mercado empenhado pela empresa.

PARTICIPAÇÃO POR MERCADO

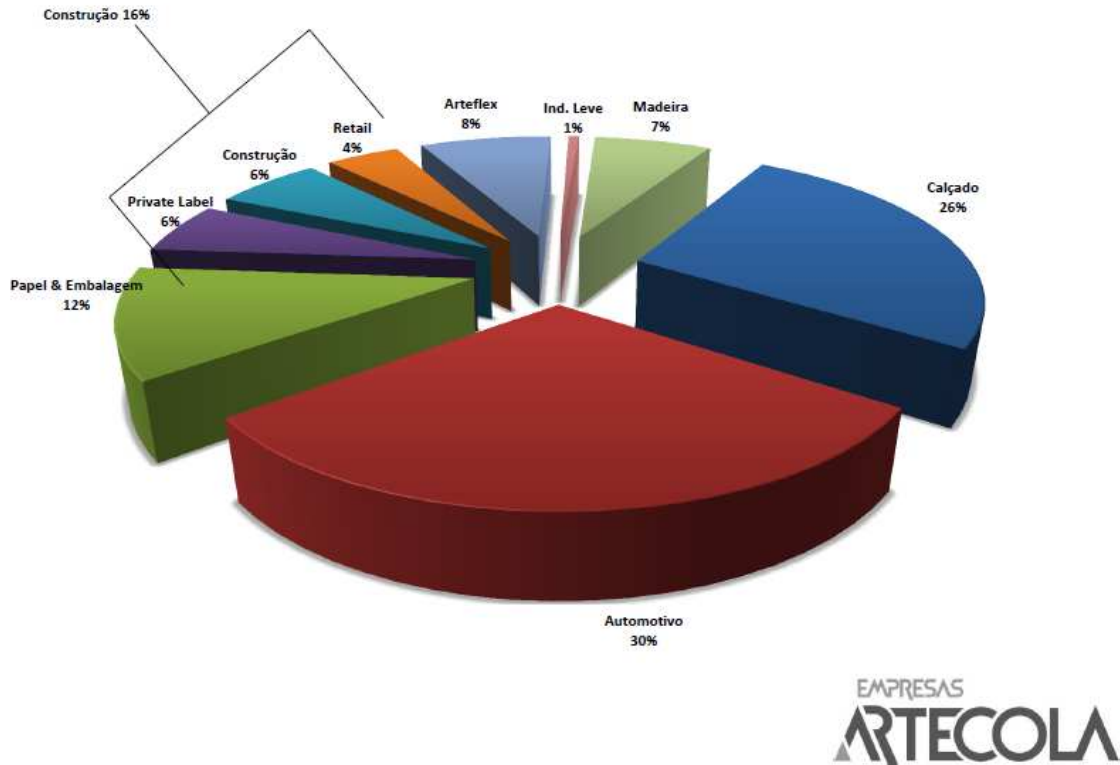


Figura 05: Participação por mercado – Arteccla.

Fonte: Apresentação – Case de Internacionalização Empresas Arteccla.

Para compor os propósitos de diversificação de mercado, a Arteccla constitui-se de três divisões específicas, representadas pelas empresas que compõem o grupo, conforme Case de Internacionalização da Arteccla (2013):

- Arteccla Química – produção e desenvolvimento de adesivos;
- MVC – especialista em plásticos de engenharia;
- Arteflex – especialista no desenvolvimento e produção de EPIs para múltiplos mercados.

A estrutura empresarial do grupo fica mais clara através da figura 06, demonstrativa da estrutura das empresas do grupo.

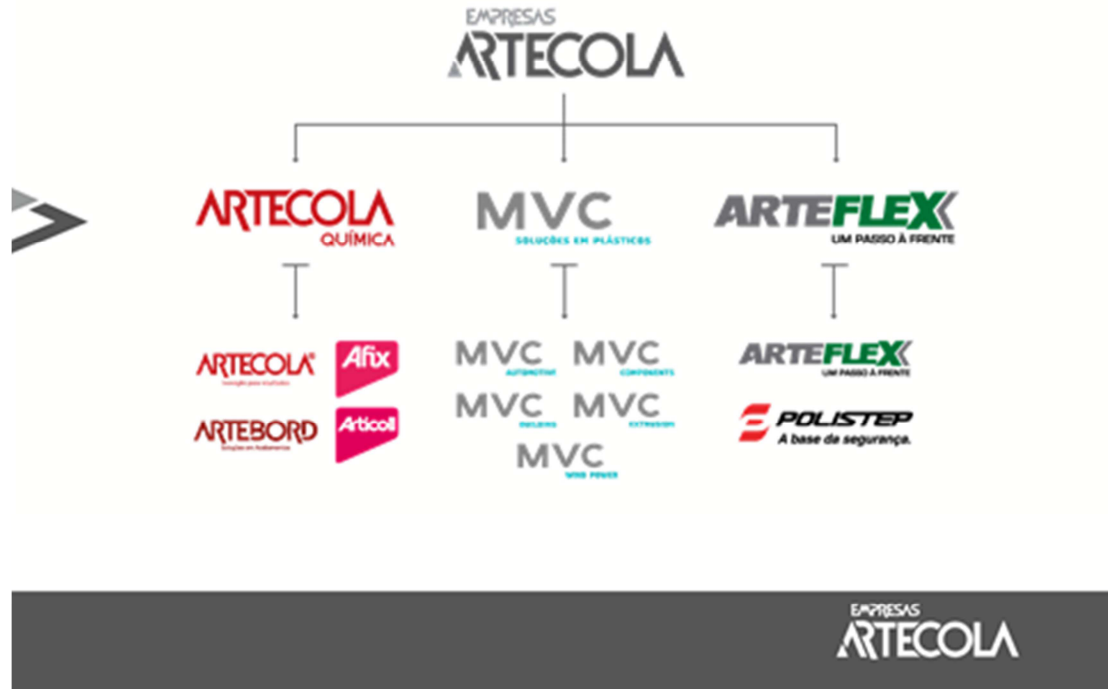


Figura 06: Estrutura empresarial das divisões da Artecota.

Fonte: Apresentação – Case Internacionalização empresas Artecota.

Ao todo, a Artecota conta com 11 plantas no Brasil e 7 plantas no exterior. Em 2012, de acordo como o Balanço Social (2012), as plantas no exterior tiveram uma contribuição de 23% na receita líquida da empresa, o que a colocou na 16ª posição no ranking das empresas mais internacionalizadas do Brasil e na 3ª maior fabricante de adesivos da América Latina, segundo o Ranking Dom Cabral de 2012. Os coeficientes do ranking são apresentados na figura 07.

Índices de internacionalização

- Empresas que atuam a partir de unidades próprias (metodologia da UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development):

$$\text{Índice de transnacionalidade} = \frac{\frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}}{3}$$

- Empresas que atuam a partir de franquias (metodologia desenvolvida pelo **Núcleo de Negócios Internacionais**):

$$\text{Índice de internacionalização de franquias} = \frac{\frac{\text{Unidades franqueadas no exterior}}{\text{Unidades franqueadas totais}} + \frac{\text{Receitas de royalties e taxas no exterior}}{\text{Receitas de royalties e taxas totais}} + \frac{\text{Receita de venda de produtos para franqueados no exterior}}{\text{Receita total de venda de produtos para franqueados}}}{3}$$

Figura 7: Índices de Internacionalização, transnacionais brasileiras FDC.

Fonte: Ranking das Transnacionais 2012 FDC (disponível em: >
<http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/> < Acessado em: 25/12/2013).

A figura 8 foi extraída do site da Fundação Dom Cabral, e representa o ranking das empresas mais internacionalizadas do país, de acordo com os critérios apresentados. A posição da Artecola de acordo com este estudo fica à frente de grandes *players* brasileiros como Marcopolo e Petrobras e representa o importante avanço no processo de internacionalização da empresa em um espaço de tempo relativamente curto (2002 – 2012).

<i>Posição</i>			<i>Posição</i>		
	<i>Ranking por índice de transnacionalidade</i>	<i>Índice</i>		<i>Ranking por índice de transnacionalidade</i>	<i>Índice</i>
1	JBS-Friboi	0,538	26	Petrobras	0,082
2	Gerdau	0,516	27	Minerva	0,065
3	Stefanini IT Solutions	0,464	28	Bematech	0,045
4	Metalfrio	0,452	29	Banco do Brasil	0,043
5	Marfrig	0,444	30	BRQ IT Services	0,040
6	Ibope	0,438	31	Alusa	0,036
7	Odebrecht	0,424	32	Bradesco S.A	0,034
8	Sabó	0,363	33	Ultrapar	0,033
9	Magnesita	0,361	34	Gol	0,030
10	Tigre	0,298	35	Randon	0,024
11	Suzano Papel e Celulose	0,283	36	Eliane	0,024
12	Vale	0,278	37	Totvs	0,020
13	Weg	0,246	38	Tam	0,020
14	Brasil Foods	0,238	39	DHB	0,012
15	Ci&T	0,195	40	Porto Seguro	0,008
16	Artecola	0,194	41	Oi	0,004
17	Embraer	0,173	42	Tegma	0,003
18	Camargo Corrêa	0,165	43	Seculus	0,002
19	Marcopolo	0,149	44	Cemig	0,001
20	Agrale	0,130	45	Portobello	0,001
21	Andrade Gutierrez	0,123	46	Eletróbrás*	0,000
22	Natura	0,119	47	M.Dias Branco*	0,000
23	Cia Providência	0,107			
24	Itaú - Unibanco	0,100			
25	América Latina Logística	0,091			

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

Figura 8: Ranking FDC Transnacionais Brasileiras 2012.

Fonte: Fundação Dom Cabral (disponível em: >
<http://www.fdc.org.br/professorespesquisa/publicacoes/> Acesso em: 25/12/2013).

Para entender melhor a 16ª posição no ranking FDC, é importante a apresentação da cronologia do processo de internacionalização da Artecola. Conforme a figura 9, é possível perceber que a expansão internacional iniciou em 1972, através de uma primeira sondagem dos mercados externos, tendo a

exportação como modo de entrada inicial, e evoluiu posteriormente, a partir de 1983, com implantações de CDs e parcerias e as posteriores aquisições.

PASSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO ARTECOLA

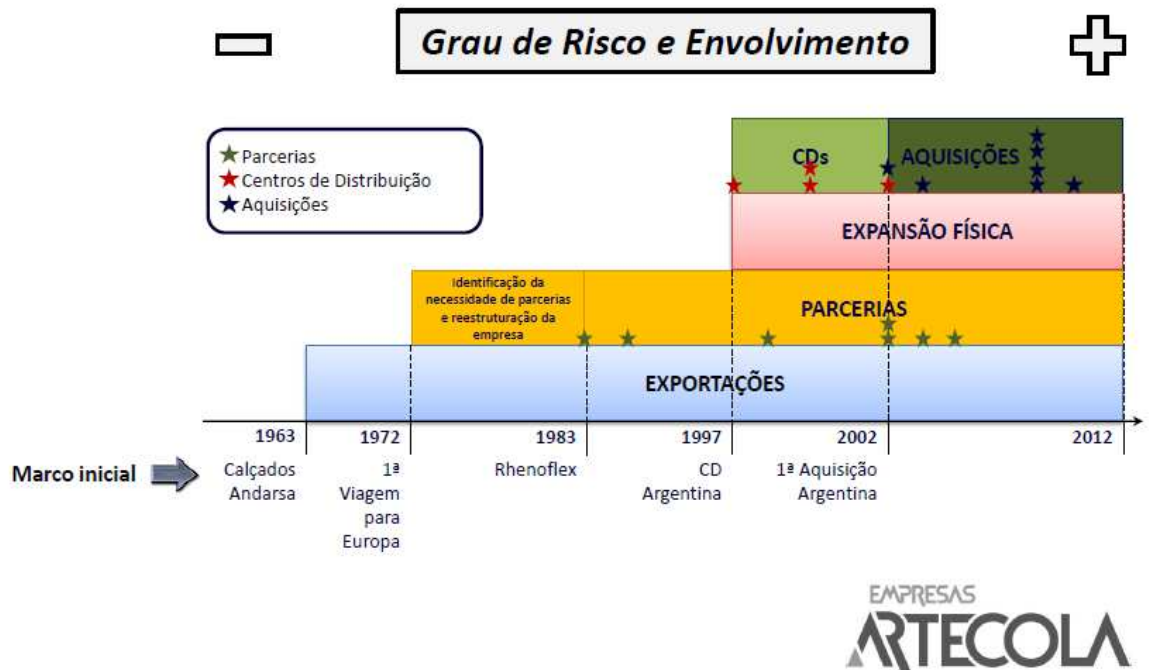


Figura 9: Passos de internacionalização Arteccla.

Fonte: apresentação do case de internacionalização da Arteccla.

Através das exportações, a Arteccla vislumbrou uma oportunidade de expansão internacional. Com a experiência adquirida no modo de entrada exportação, avançou para modos de entrada com maior envolvimento através de parcerias, CD (centro de distribuição) até a primeira aquisição, em 2002, na Argentina.

A motivação para a aquisição da unidade na Argentina foi fruto de uma visão de oportunidade e aumento de receita depois da experiência com o CD. Outra questão fundamental foi o objetivo estratégico, estabelecido em 1997, de expansão na internacionalização da empresa.

Através do planejamento estratégico de 1997, foram definidos os mercados internacionais que a Arteccla pretendia atuar e por quais países a empresa iniciaria sua ocupação estratégica geográfica (GPENN). A figura 10 demonstra que a Arteccla identificou a América Latina e o México como região de ocupação estratégica. Então, no México, a empresa inicia sua atuação com maior envolvimento na Argentina em 1997, Chile e México em 2001, e assim vai evoluindo para outros países da AL e aumentando o seu grau de envolvimento nas operações.

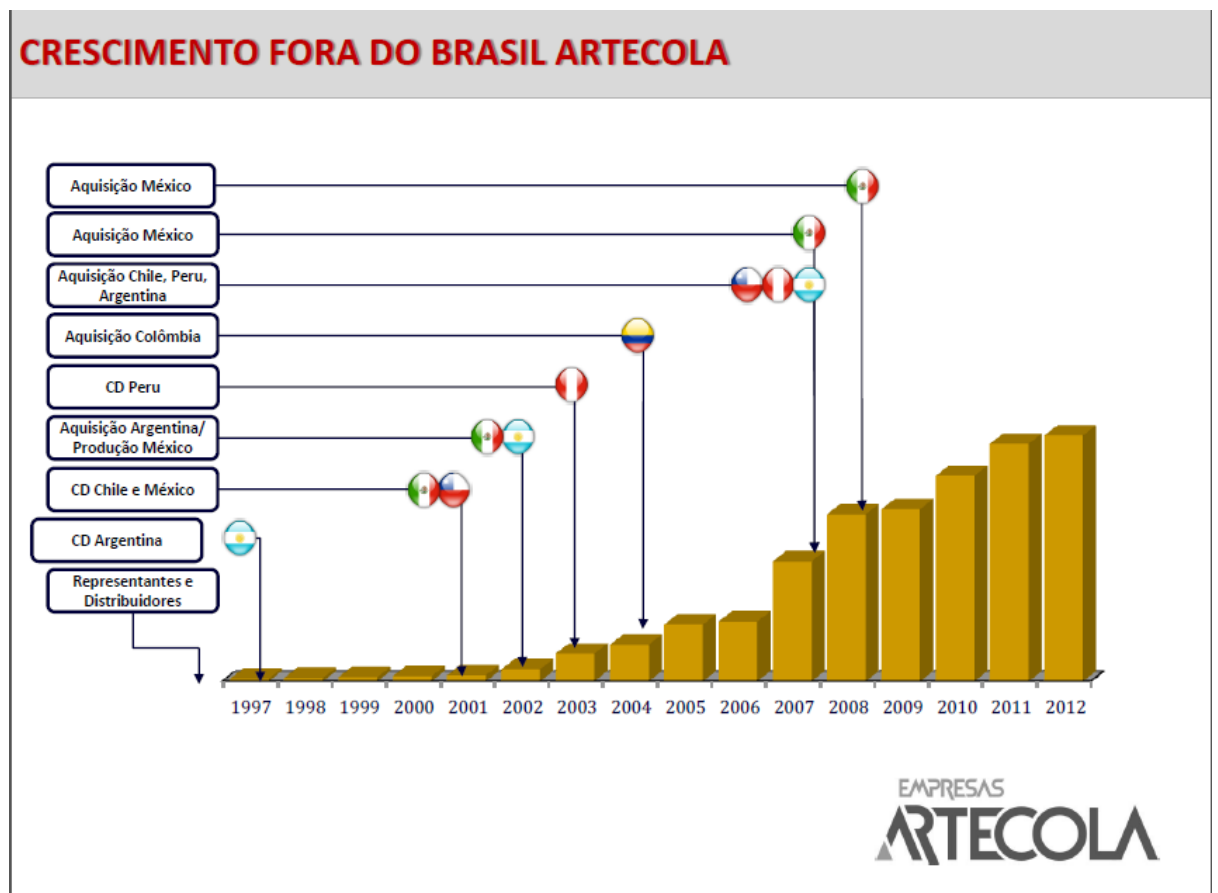


Figura 10: Crescimento fora do Brasil Arteccla.

Fonte: Apresentação do case de internacionalização da Arteccla.

No auge da crise econômica na Argentina, a Arteccla adquiriu duas plantas no país, uma em Buenos Aires e outra em São Luiz. A alavancagem financeira da empresa e a experiência com o CD no país contribuíram para a tomada de decisão. Com a crise econômica nesse país, muitas empresas nacionais viram-se envoltas por uma crise financeira que afetou os custos de transação. Taxas de juros elevadas

e oferta de crédito restrita contribuíram para o enfraquecimento das operações de muitas empresas, o que abriu caminho para aquisições (BATISTA, 2002).

O planejamento estratégico da Arteccla vislumbra, em 1997, o objetivo de se tornar líder no mercado de adesivo na América Latina. Para tanto deveria se localizar em países estratégicos para o mercado da região e ganhar *market share*.

A figura 11 demonstra como a Arteccla entendeu seu avanço no processo de internacionalização. Dividindo o processo em três fases, a empresa deixa claro o entendimento evolutivo sobre a expansão internacional.

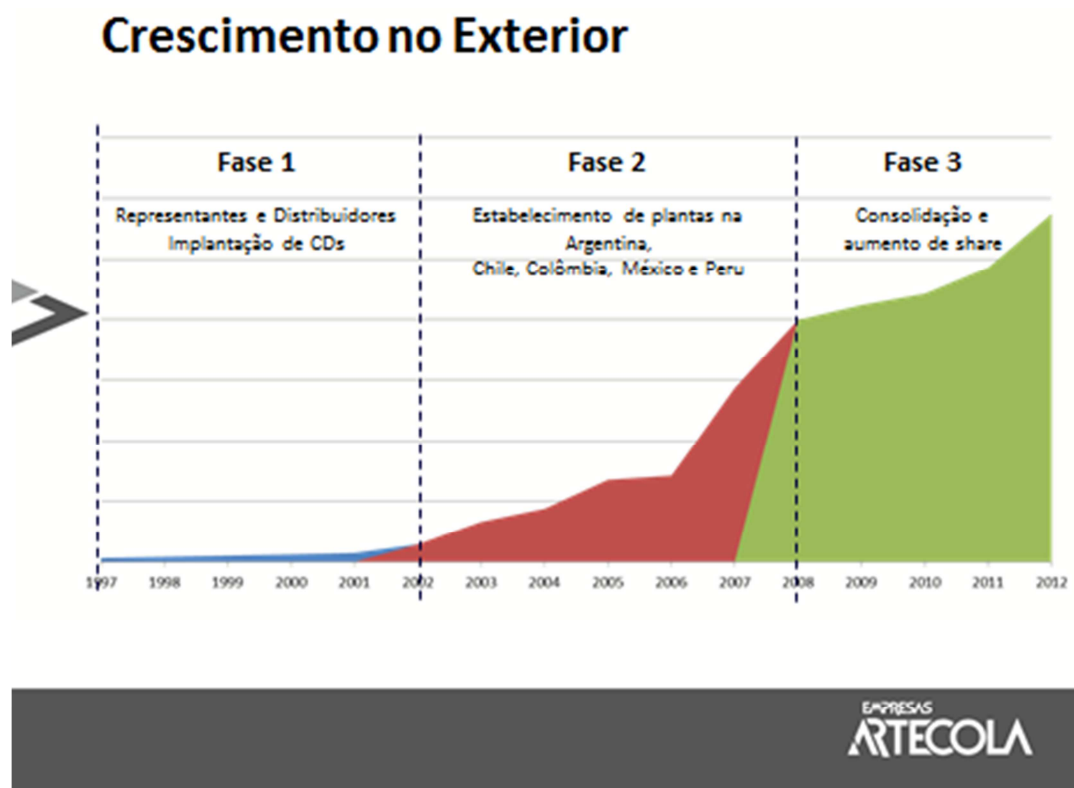


Figura 11: Crescimento no exterior – Arteccla.

Fonte: Apresentação – Case de internacionalização das empresas Arteccla.

Em 2004, a Arteccla avança na sua estratégia de posicionamento na América Latina com aquisição da PIN Ltda, empresa de adesivos em Bogotá Colômbia. Em 2007, foram mais 4 aquisições: Artiquim, no Chile; Pegamentos Sintéticos, no Peru; Asequim, na Argentina; e Surna, no México.

No ano de 2008, a Arteccla tornou-se o maior *player* do segmento de adesivos no México com a aquisição da Probst. Segundo Lisiane (Presidente

Executiva das empresas Artecola), uma das variáveis analisadas no processo de aquisição é a carteira de clientes das empresas a serem adquiridas.

Em 2013, a Artecola foi mais ousada na escolha de seu modo de entrada. Através de uma negociação longa e bem orquestrada, firmou uma fusão com a Pegatex, maior empresa de capital colombiana de adesivos. Nessa negociação, a Artecola ficou com 55% da empresa fruto da fusão e com o controle da operação. Nesse mesmo ano, ainda em fase de implantação, a Artecola promoveu uma *joint venture* com a Orisol, o que deu origem à ARTESOL, empresa em fase de implantação na Ásia.

O passo em direção à Ásia não estava estabelecido no planejamento estratégico da Artecola. Todavia, segundo a PE, o conhecimento da Orisol, parceira no desenvolvimento da tecnologia *artepowder* (adesivo em pó para colagem de calçados), no mercado Asiático (mais de 20 anos operando na Ásia), proporcionou a segurança necessária para expansão internacional na direção do oriente.

A figura 12 ilustra como a Artecola percebe sua presença no mercado global.



Figura 12: Posições da Artecóla no mundo.

Fonte: Apresentação – Case de internacionalização da Artecóla.

Apesar de esta pesquisa concentrar seu foco de análise na expansão para a Argentina, o México e a China, julgou-se importante apresentar todo o histórico de internacionalização da empresa a fim de dar maior subsídio às abordagens seguintes.

4.2 AS MOTIVAÇÕES E MODOS DE ENTRADA NA EXPANSÃO INTERNACIONAL DA ARTECOLA

A presente seção busca atender às demandas do objetivo específico 01 da pesquisa, que corrobora para atendimento da questão chave do estudo. Nesta abordagem foram identificados os principais fatores que impulsionaram o movimento de expansão internacional da Artecóla e os modos de entrada utilizados na internacionalização para a Argentina, o México e a China.

O desafio da internacionalização da Artecola teve início no planejamento estratégico de 1997. A visão estabelecida, de ser referência no segmento de adesivos na América Latina em 10 anos sinalizava para os gestores a necessidade de uma expansão internacional da empresa, segundo GPNN (Gerente de Planejamento e Novos Negócios), DC (Diretor Comercial) e PE (Presidente Executiva das Empresas Artecola), evidenciado na seguinte passagem da entrevista:

O que a gente colocou [...] a gente queria ser referência latino americana em adesivos e laminados e multiplicar por 10 o faturamento da empresa, em 10 anos ali [...] bem agressivo em termos monetários quanto em termos estratégicos porque nós não tínhamos nada fora do Brasil [...](PE).

O planejamento estratégico também estabeleceu como desafio monetário a expansão do faturamento da empresa, de 40 milhões de reais para 400 milhões de dólares em 10 anos, auxiliando na compreensão de que um crescimento orgânico não daria a resposta necessária. Aquisições deveriam estar nos planos de ação da empresa conforme DC: *[...] para os objetivos traçados [...] já nos davam sinal de que não poderia ser por crescimento orgânico, haveria aquisições, [...](DC).*

Dunnig (1988) pressupõe em seus estudos que as empresas podem buscar a expansão internacional por motivos estratégicos, econômicos, por limitação do ambiente interno ou mesmo por imposição. Conforme colocado pelos executivos entrevistados, a Artecola buscou sua internacionalização por motivos estratégicos, econômicos e por limitação de ambiente interno, mas também por sua posição nas cadeias produtivas em que atua.

A relevância da utilização dos seus produtos nas cadeias produtivas de atuação da Artecola é enfatizada por PE como um fator preponderante na decisão do modo de entrada. De acordo com a executiva os adesivos são insumos utilizados na fabricação de outros produtos; é salientado por GPNN que, “grosso modo”, pode-se dizer que os adesivos não são visíveis ao consumidor final, mas sua presença na linha de montagem é indispensável. Essa peculiaridade do segmento exige das empresas fornecedoras certa proximidade dos clientes a fim de transmitir segurança nos prazos de entrega.

Se o adesivo passa despercebido pelo cliente final, o dever do fabricante é oferecer a indústria um produto com qualidade capaz de atender às necessidades. Segundo PE, o desafio é ter um produto capaz de reduzir os custos da indústria, aumentar sua produtividade e superar as expectativas do cliente final. Tudo isso aliado ao compromisso vital da entrega pontual das demandas.

As características expostas do segmento de adesivos serviram para descrever melhor o desafio enfrentado pela Arteccla no início de sua expansão internacional. A empresa tinha a visão desafiadora do planejamento estratégico, que exigia a internacionalização, mas necessitava, pela peculiaridade do segmento, estar perto dos clientes. Contudo, a empresa tinha uma parca experiência no exterior.

Conforme PE, anteriormente ao período de 1997, a Arteccla já praticava o modo de entrada de exportação de seus produtos (considerado o primeiro movimento de internacionalização da Arteccla). Mas a operação representava apenas 2% do FB (faturamento bruto) da empresa, ou seja, uma penetração muito tímida no mercado internacional.

Diante dos desafios descritos, os gestores elaboraram sua estratégia de internacionalização e definiram o primeiro passo para expansão internacional. Conforme PE, essa definição estratégica de expansão internacional aconteceu em 1997, juntamente com planejamento estratégico.

Segundo GPNN, o desafio de atuação em um mercado internacional com grandes *players* levou a Arteccla a pensar em um mercado com menor atuação dos dois líderes mundiais no segmento de adesivos, Henkel e H.B. Fuller. De acordo com Rocha (2002), a análise de uma oportunidade de mercado ou produto contribui para a definição da estratégia de internacionalização.

A avaliação feita pela empresa percebeu que os dois líderes mundiais do segmento de adesivos focavam os mercados europeu e norte-americano, deixando espaço no América Latina. Sob esta perspectiva, os gestores decidiram pela expansão via América Latina como sendo uma oportunidade, o que foi exposto por GPNN, nesta passagem de sua entrevista: *[...] para Henkel e para H.B. Fuller, a*

Europa e EUA são os seus principais mercados, América Latina é quando dá tempo [...] é segundo mercado para eles.

Conforme PE e GPNN, a definição de uma estratégia regional considerou a imersão da empresa neste ambiente. Essa decisão está em linha com as constatações de Ghemawat (2001), segundo o qual as diferenças culturais, geográficas, institucionais e políticas são os principais obstáculos no processo de expansão internacional. Portanto, de acordo com PE, a opção pela América Latina levou em consideração não só a atuação dos grandes *players* como também a experiência da empresa no Brasil, a proximidade geográfica e a proximidade cultural que a América Latina representava para os gestores, conforme descrito por GPNN nesta passagem:

[...] de 2000 a 2010 nós decidimos nos internacionalizar. Nós decidimos estrategicamente onde queríamos estar, aí nós definimos em Argentina, Chile, Colômbia, Peru e México [...] esses são os países[...]. Aí nós decidimos que iríamos atuar na América Latina. Por quê? Os nossos dois maiores concorrentes que é Henkel (maior do mundo), empresa Alemã líder mundial, e a H.B. Fuller que é a segunda maior do mundo e Americana [...] para Henkel e para H.B. Fuller a Europa e EUA são os seus principais mercados, América Latina é quando dá tempo [...] é segundo mercado para eles [...] vamos nos focar na América Latina, vamos ser grandes aqui.

Se, de fato, a decisão pela região de expansão considera-se apenas atuação dos líderes de mercado, talvez a África, Ásia ou Oceania pudessem ser opções. Todavia, a percepção de proximidade favoreceu a América Latina como ambientes com menor percepção de risco para o início do processo. Tendo definida a região, foi preciso uma estratégia de ocupação capaz de atender aos clientes e futuros clientes. Para isso, a Artecola precisava se posicionar geograficamente. Desta forma, decidiram em quais países deveriam ter plantas instaladas para garantir o atendimento em toda região, conforme explanado pela PE:

A partir de 1997 [...] nós criamos uma área de novos negócios [...] estabelecemos alguns critérios para entrada nos países [...], sempre partindo da nossa estratégia, então se a gente queria ser referência latino americana, [...] a gente abriu o mapa da América Latina[...] então onde a gente vai ter que ter planta? [...], precisaria ter uma planta na Argentina, no México, uma planta no meio do caminho [...] pela estratégia geográfica e tamanho de mercado [...]

A estratégia de internacionalização estava traçada e, nesse momento, restou à empresa o desafio de operar no exterior sem uma bagagem de experiência prévia. Para dirimir o impacto desta variável, a empresa decidiu optar por uma estratégia incremental de internacionalização. No entanto, conforme sugere o modelo – U de internacionalização, a empresa deveria iniciar por um modo de entrada de baixo envolvimento e, com o tempo, adotar modos de entrada com maior envolvimento (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Todavia, a empresa contrariou os pressupostos do modelo – U, pois, mesmo sem experiência, buscou um modo de entrada já através de IED com a instalação de CDs de distribuição, conforme foi exposto PE.

Mesmo considerando que a Artecola já realizava exportações esporádicas para a Argentina, utilizar-se de um modo de entrada com IED na busca de aprendizado e experiência desafiou a lógica de tempo, causa e efeito do modelo incremental. Essa construção fica evidenciada nesta passagem de PE:

O que a gente fez: pegamos dois brasileiros, um que era administrativo e outro que era comercial, mandou lá para Argentina e disse: vocês vão lá procuram um lugar para abrir um depósito para a gente abrir uma empresa lá comercial que a gente vai exportar os produtos daqui e vocês vão revender lá.

A Artecola iniciou sua internacionalização para a Argentina, o Chile, o México e o Peru através da implantação de CDs e, posteriormente, aprofundou o modo de entrada com aquisições de plantas fabris para esses países. No entanto, a expansão para a Colômbia (em 2004) iniciou através de uma aquisição de planta, assim como a expansão para a China (em 2013) iniciou através de *joint venture*. Portanto, o modelo de internacionalização adotado pela empresa aproxima-se mais do paradigma eclético (DUNNING, 1988, 2000, 2001). Contudo, não é possível definir com consistência, por esse pressuposto teórico, já que a falta de experiência internacional e a racionalidade nas decisões não ficaram claras nos relatos dos entrevistados, sendo essas características fundamentais do paradigma eclético, segundo Hayes et al. (2008).

Dentre os países previstos para a estratégia de ocupação regional, a Argentina foi a opção para início das operações. Segundo PE, sob a análise dos gestores, a Argentina era o país, dentre as opções, com maior semelhança com o Brasil e, portanto, seria o de mais fácil adaptação. Hilmerson e Jansson (2012)

salientam que, de acordo com suas pesquisas, o conhecimento da sociedade por parte da empresa entrante ajuda a reduzir as incertezas do processo de internacionalização. A percepção dos gestores sobre o ambiente político e institucional da Argentina era de semelhança com ambiente brasileiro, com o qual a empresa já tinha experiência, conforme colocado pela PE nesta passagem:

O evento foi janeiro de 1997 e neste mesmo ano a gente definiu por qual país nós iríamos começar, a gente escolheu a Argentina porque era a mais próxima aqui do Rio Grande do Sul e a gente estava a uma hora e pouco de voo daqui a Buenos Aires; a gente achava que era o país que mais conhecíamos. A Argentina sempre teve mais comércio com o Brasil, a gente tinha algumas vendas para lá com representantes, tudo. Então acabamos começando com a Argentina porque achamos que seria o mais fácil ali naquele momento.

A expansão para o México seguiu a mesma estratégia da Argentina. Iniciou-se com a implantação de CD e, posteriormente, a aquisição de plantas industriais. A implantação do CD no México foi em 2001, e a primeira aquisição de planta foi em 2007 (CASE INTERNACIONALIZAÇÃO ARTECOLA). Ou seja, seis anos de operação com CD para aquisição de planta. Este é um indicativo da necessidade de experiência para a diminuição das incertezas e, conseqüentemente, o aprofundamento do envolvimento da empresa (HILMERSSON e JANSOM, 2012; SCOOT, 1995; NORDSTRÖM e VAHLNE, 1992; JOHANSON E VAHLNE, 1977,1990).

Já em 2013, com a experiência de 16 anos operando em mercados internacionais, a Artecola apostou em uma *joint venture* para operar no mercado chinês. Foi uma mudança substancial no modelo de internacionalização. A empresa decidiu entrar em um mercado fora da região estratégica de atuação, através de um modo de entrada de alto envolvimento. Decisão racional, avaliando oportunidades de mercado naquele país, de acordo com GPNN:

Hoje não existe um modelo estratégico definindo para onde nós vamos, o que nós vamos fazer, mas nós queremos também começar um processo de aprendizado [...] nós hoje estamos dando um passo inicial na China. Nós temos um parceiro [...] estou compartilhando o risco [...] o parceiro já tem conhecimento do mercado [...] estou indo para atender a um cliente que já existe [...] e aí eu vou estar começando a conhecer a China.

A bagagem de conhecimento adquirida na expansão da empresa na América Latina, somada ao conhecimento do parceiro Orisol, empresa israelense com 20 anos de operações na China, permitiu à Artecola uma avaliação mais econômico-financeira sobre a oportunidade. Segundo Dunning (2001), a experiência com o mercado internacional, permite às empresas tomarem decisões sobre avaliações mais racionais e voltadas às vantagens competitivas. Neste caso, a Artecola assume uma estratégia mais em linha com o paradigma eclético na penetração no mercado chinês, conforme os fundamentos de Dunning (1988, 2000), Porte (1989) e Hayes et al. (2008).

Em resumo, a Artecola iniciou sua internacionalização através de uma estratégia mais conservadora e, à medida que adquiriu conhecimento e segurança sobre a operação de unidades no exterior, avançou para novos mercados, com modos entrada de maior envolvimento. A empresa iniciou sua internacionalização através de exportações esporádicas e, a partir de 1997 incrementou seu processo de expansão internacional através de IED, com a implantação de CDs nos países considerados estratégicos e posteriores aquisições de unidades produtivas. Todavia, conforme já descrito, a empresa não segue um padrão para todos os países, variando os modos de entrada de acordo com as condicionantes apresentadas pelos cenários.

4.3 PERCEPÇÕES DA ARTECOLA SOBRE O AMBIENTE INSTITUCIONAL DA ARGENTINA, DO MÉXICO E DA CHINA

A presente análise contribui para a construção do argumento referente ao objetivo específico 2, conforme quadro 12. . Como se trata de um tema subjetivo e complexo, esta análise traz uma relação temporal e local na busca do entendimento da questão; sendo assim, o texto ateu-se às percepções *a priori* do IED da Artecola na Argentina, no México e na China. A percepção *a posteriori* foi explorada juntamente com a análise da interferência do ambiente político e institucional no IED e a adaptação da empresa, a ser apresentada nas próximas seções.

De acordo com PE, a percepção *a priori* sobre proximidade geográfica, institucional, econômica e política levaram os executivos a determinarem a Argentina como país de partida para a expansão internacional. Essa decisão aproxima-se dos pressupostos de interferências da distância psíquica, segundo Johanson e Vahlne (1977, 1990) e das dificuldades causadas pela distância administrativa descrita por Ghemawat (2001).

A percepção dessas distâncias e a capacidade de interpretá-las e traduzi-las para a estratégia de internacionalização, foi preponderante na decisão de iniciar o processo pela Argentina, como exposto pela PE:

A gente escolheu a Argentina porque [...] achava que era o país que mais conhecíamos. A Argentina sempre teve mais comércio com o Brasil, a gente tinha algumas vendas para lá com representantes, tudo. Então acabamos começando com a Argentina porque achamos que seria o mais fácil ali naquele momento.

Conforme pesquisado por Hilmersson e Jansson (2012), avançar em um processo de internacionalização é um passo ao desconhecido. Por esse motivo, muitas incertezas se apresentam no processo decisório, impactando diretamente na percepção de risco da operação. Conforme PE, a Artecola iniciou pela Argentina, porque, dentre as opções que haviam sido colocadas como estratégicas no planejamento, Buenos Aires era o ambiente com menor percepção de risco dentre as previstas, por já haver práticas de exportações para esse país, assim como uma percepção de semelhança institucional com o Brasil, aspecto este que se revelou contraditório no andamento das operações naquele país.

O avanço estratégico para o México ocorreu no mesmo ano da Argentina, em 1997. De acordo com PE e GPNN, a percepção *a priori* do ambiente institucional do México teve a mesma sensação de semelhança com o Brasil. Contudo, no momento da aquisição da planta produtiva, a empresa já tinha, também, uma bagagem de experiência adquirida na Argentina, fato que auxiliou na redução da percepção de risco sobre o ambiente institucional no momento do aprofundamento do IED no país.

Diferentemente foi a percepção *a priori* sobre o ambiente institucional chinês. Se comparada a percepção da empresa quanto ao ambiente institucional argentino e

mexicano, o ambiente institucional chinês, em 2013, era percebido como “*praticamente intransponível*”, de acordo com PE. Segundo GPNN e GGC (Gerente Geral da China), a barreira imposta pelas diferenças institucionais entre os países onde a Artecola já operava, em relação à China, só foi rompida pela formação da *joint venture* com a Orisol (parceira da Artecola no projeto Artepowder). Conforme colocado por GPNN, o avanço para China só foi possível pela divisão do risco monetário com o parceiro, a entrada no mercado através de uma inovação e a incorporação do *know how* do parceiro sobre o ambiente institucional chinês. Isso foi deixado evidente por PE, nesta explanação:

Institucional [...] a China para nós foi e está sendo um processo de aprendizado muito grande, a gente só topou ir lá com este parceiro porque ele já estava há 20 anos lá, se não a gente provavelmente não teria entrado, mesmo sendo um negócio atrativo, porque é um país muito diferente (dos países da) da América latina.

Resumindo as análises do foco desta seção, o que se percebe nas falas dos entrevistados é que, *a priori*, a percepção sobre o ambiente institucional da Argentina e do México era de semelhança com o brasileiro. Isso diminuía a percepção de risco na operação, viabilizado o IED inicial através das implantações do CDs. Diferentemente foi o caso chinês, o qual – mesmo após 13 anos de experiência da Artecola em operações de IED – ainda era percebido pelos gestores como uma barreira à expansão, transmitindo uma percepção de risco na operação que só foi quebrada através da formação da JV com o parceiro Orisol.

4.4 PERCEPÇÃO DA ARTECOLA SOBRE O AMBIENTE POLÍTICO ARGENTINO, MEXICANO E CHINÊS

Nesta seção o autor buscou responder ao objetivo específico 2, com foco na interferência dos ambientes políticos. Para tanto, foi necessário trazer para a análise alguns detalhes históricos sobre esses cenários sob a ótica dos referenciais teóricos.

De acordo com Meyer et al.(2009), o ambiente político é a principal variável utilizada para medir o risco país. A estabilidade política impacta diretamente no desempenho econômico do país e, conseqüentemente, na atividade das empresas.

Ideais desenvolvimentistas inflam políticas protecionistas, podendo chegar ao limite da nacionalização de empresas privadas (HILMERSSON; JANSSON, 2012).

Em 1991, o governo Argentino implantou um sistema monetário que fixava a taxa de cambio do país. Esse modelo vigorou até 2002; e, nos últimos anos,, por influência do ambiente externo, a fixação acabou mergulhando a Argentina em uma crise econômica de alta proporção (BATISTA, 2002). Em resposta à eminência de uma crise monetária, o governo de Duhalde, recém empossado, iniciou em 2002 um processo de recriação da moeda nacional. Com isso, foi promovida uma alta desvalorização da moeda. Segundo Peng (2008), a desvalorização da moeda, em janeiro de 2002, foi antecedida por um bloqueio das retiradas dos valores em poupanças e contas, o que gerou o impacto negativo do plano econômico, que chegou a desvalorizar a moeda nacional na proporção de 3 para 1 (3 pesos para 1 dólar) no período de 24 horas.

Esse ambiente político instável e caótico da Argentina representou para a Artecola uma oportunidade de aquisição. Segundo PE, a empresa estava alavancada, e o ambiente político da Argentina enfraqueceu as empresas nacionais e espantou os maiores concorrentes da Artecola do país. Todos estes fatores proporcionaram a empresa uma aquisição favorável em termos financeiros, e um espaço de mercado potencializado em função do enfraquecimento dos concorrentes. Contudo, a instabilidade do país persistiu e mesmo assim a operação da Argentina é a mais rentável da Artecola no exterior, conforme colocado por GPNN nesta passagem:

Quando a gente foi para lá estava em crise, e hoje? ... está em crise. Então a Argentina é um país com que a gente se acostumou, sabe que é um país muito particular [...] e tem uma série de dificuldades.

Já o México, de acordo com PE, é o segundo maior mercado de consumo da América Latina para os produtos da Artecola. O ambiente político do México sofre muita influência do NAFTA⁵, que, em sua concepção, tinha o propósito de atrair IED para o México. Em sendo o México uma porta de entrada para o maior mercado

⁵ NAFTA (*North American Free Trade Agreement*): acordo de livre comércio entre EUA, Canadá e México, que exerce influência nas ações governamentais e políticas deste país (KRUGMAN, 2009).

consumidor do mundo (EUA), as empresas buscariam lá se instalar com objetivo de se aproximar de forma competitiva ao mercado norte-americano (WIESENBRON, GRIFFITHS, 2008). O México era um país estratégico para a Artecota, em função do seu mercado interno e sua posição geográfica. De acordo com PE e GGRA (Gerente Geral Região Andina), o ambiente político favorável ao IED foi importante na avaliação de internacionalização.

Mesmo estabelecendo a importância do tratado de livre comércio do México com os EUA e o Canadá como vetor de um ambiente político favorável ao IED, vale lembrar que o país, em 1994, viveu uma crise muito parecida com a da Argentina em 2001. O “efeito tequila”, promovido pela desvalorização do peso mexicano perante o dólar, em uma manobra do presidente Salinas para estimular a economia, de acordo com Lechner (1996), mergulhou o México em uma crise econômica e social de grandes proporções.

O primeiro movimento de internacionalização da Artecota para o México deu-se através do IED, com a implantação de um CD, em 2001. Apesar de não ter vivido o auge da crise (“efeito tequila”), a operação iniciou em um país ainda em fase de recuperação e com a memória do auge da recessão. Contudo, a Artecota não teve uma percepção negativa desse ambiente, conforme colocado por GPNN nesta passagem da entrevista:

O México é a segunda maior economia na América Latina [...] faz fronteira com os EUA [...] é um país essencial para nossa estratégia [...] a gente escolheu meio a dedo [...] e foi uma boa decisão. Estamos muito contentes com a decisão... o México é a unidade mais rentável, mas é a que menos cresce [...] nós temos que tomar um posicionamento mais agressivo no mercado.

Já o mercado chinês possui uma história muito peculiar. Contrariando qualquer precedente político e econômico, a China reinventou as teorias econômicas e se tornou, no pós-guerra, uma potência mundial (ARRIGHI, 2008). A China do século XXI mudou o cenário geopolítico e se tornou a segunda maior potência mundial, com um governo socialista, autoritário e com uma política econômica mista (capitalista/socialista) e um crescimento econômico acima do dos EUA (KISSINGER, 2011). O ano de 2013 e o início de 2014 mudaram o cenário de crescimento da China: até então, o PIB chinês mantinha-se acima de 10% ao ano. Em 2013, a

previsão do PIB ficou abaixo de 7%, projetando um 2014 também nesses patamares⁶.

Todavia, a China continua sendo um polo produtivo e um mercado consumidor promissor; vem se reinventando e modernizando sua matriz produtiva, conforme é demonstrado na figura 13. Busca inovação e investe massivamente em pesquisa e desenvolvimento, conforme apresenta-se nos gráficos a seguir, que demonstram o aumento do número de estudantes chineses de volta para o país⁷.

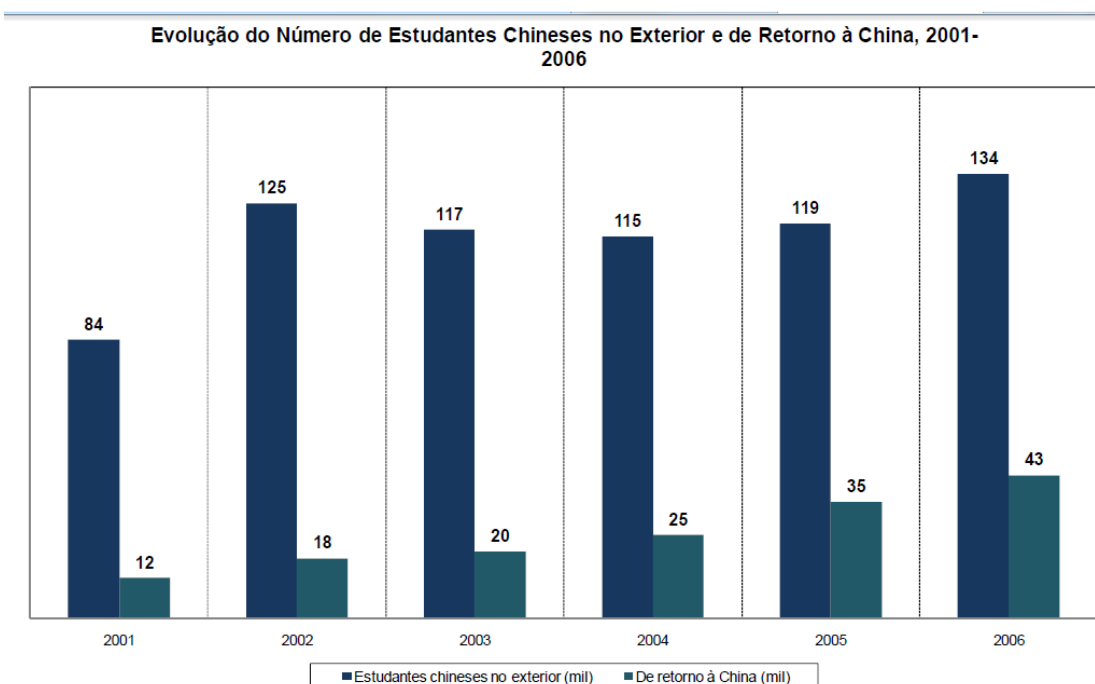


Figura 13: Gráfico demonstrativo da relação de estudantes chineses no exterior e estudantes que retornaram para o país.

Fonte: (><http://www.most.gov.cn/eng/statistics>< Acessado em janeiro de 2014).

A busca pela qualificação e pelo aperfeiçoamento da matriz produtiva elevou a China para outro patamar, já que era vista, antes, como um polo produtivo de mão de obra barata e produtos de má qualidade com produção em massa. Através desta mudança estratégica do governo chinês, o país vem mudando seu perfil de exportação, conforme figura 14, e conseqüentemente está atraindo outros tipos de IED. Esse cenário é promissor para produtos inovadores e com tecnologias

⁶ Dados obtidos em ><http://www.valor.com.br/> (Acesso em 01/02/2013).

⁷ Dados obtidos em > <http://retaguarda.iedi.org.br>< (Acesso em 01/02/2013)

avançadas, capazes de reduzir os custos de produção, aumentando a qualidade, como é caso da Artecola com o Artepowder.

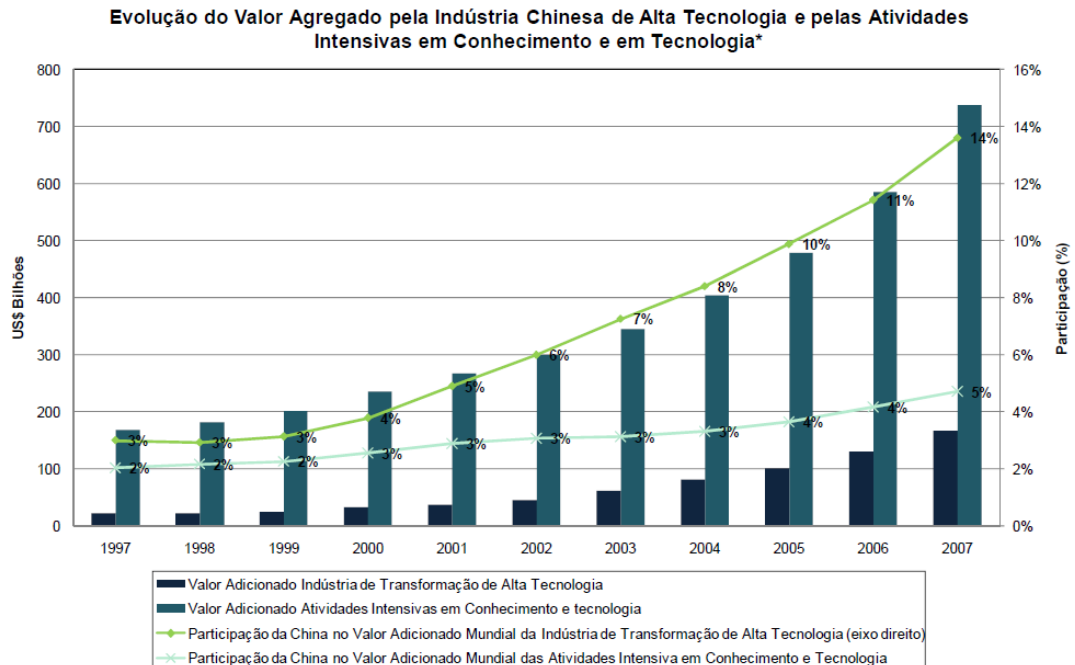


Figura 14: Gráfico demonstrativo da evolução da indústria chinesa intensiva em tecnologia.

Fonte: NSF, 2010 (>www.nsf.gov/statistics/indicators< ACESSADO EM 01/02/2014).

Mesmo com as mudanças na matriz produtiva, a China permanece como um polo produtivo global de calçados. Segundo a PE, as maiores produtoras de calçados do mundo estão produzindo na China, portanto é um caminho óbvio para empresas como a Artecola, que participam dessa cadeia produtiva.

A percepção da Artecola, com relação à China, é de um país com governo autoritário, mas voltado ao desenvolvimento, conforme deixa claro GGC nesta passagem:

Existe uma burocracia muito forte na China [...] a China está mudando... está mais preocupada com o meio ambiente [...] o governo faz o país mudar porque colocam as pessoas a trabalhar em infraestrutura [...] país que investe em infraestrutura[...] e isto é importante para as empresa s[...] o governo é autoritário, a população se comporta, não se vê greve.

O ambiente político da Argentina e do México não representou uma grande ameaça à percepção de risco país para a Artecola, segundo a PE. Apesar de apresentar instabilidade, na avaliação estratégica da empresa, o ambiente político

não oferecia um risco capaz de inviabilizar as oportunidades vislumbradas. De acordo com GGC, no caso chinês, a estranheza para com ambiente político foi superada pela parceria com a Orisol, que já possuía mais de 20 anos de experiência operacional no país.

4.5 A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE POLÍTICO E INSTITUCIONAL DO BRASIL NO PROCESSO DE ADAPTAÇÃO DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA

Esta seção busca apresentar a influência do aprendizado da Artecota em sua vivência no Brasil, na percepção de risco e adaptação sobre os ambientes político e institucional da Argentina, do México e da China. Com isso, o autor atende ao objetivo específico 5.

Fundada em 1963, a Artecota viveu no Brasil muitos altos e baixos no ambiente político e institucional brasileiro. Entre as experiências adquiridas, consta a vivência em um período de ditadura militar, de inflações galopantes, moratórias internacionais, bloqueio de recursos, assim como a abertura do mercado. Todos esses reveses exigiram da empresa adaptações estratégicas e operacionais, conforme vislumbrado por PE:

A gente até comenta que a Artecota aprendeu a gerir em países de crises, porque a gente nasceu aqui no Brasil, [...] onde a gente viveu essas crises e lembra disso [...] inflação alta [...].

De 1964 a 1985 ,a Artecota operou em ambiente político gerido por uma ditadura militar. Nesse ambiente, a empresa beneficiou-se de políticas protecionistas em favor das indústrias nacionais, mas sofreu interferências de um regime de governo autoritário. De acordo com Silva (2006), o período de ditadura militar ficou conhecido como o “milagre econômico” em função dos altos investimentos em obras de infraestrutura, do controle das contas públicas, entre outros fatores.

A partir de 1985, o Brasil passa por uma mudança de regime político com a companhia das “Diretas já” e a eleição de um governo civil. Através de um regime

democrático de governo, o país vivenciou muitos percalços tanto estruturais, quanto econômicos e institucionais. Alguns planos econômicos, empreendidos de 1986 a 2008 trouxeram para o país inflações galopantes, assim como uma alta desvalorização da moeda nacional, que só começou a ser estabilizada com o Plano Real (PRADO JUNIOR, 2006). Essa instabilidade cambial por vezes favorecia a indústria calçadista nacional, pelas exportações, por vezes causava prejuízos.

Contudo, a abertura do mercado, no início dos anos 1990, impactou as indústrias nacionais, que, até o momento, gozavam de um sistema protecionista (PRADO JUNIOR, 2006). A indústria calçadista foi solapada por esse novo ambiente e teve que se reinventar, conforme descrito por Francischini e Azevedo (2003). Esse cenário, proporcionado por uma decisão política, promoveu uma reestruturação das instituições, que afetou também as empresas da cadeia produtiva, como a Artecola. Além da abertura de mercado, a Artecola presenciou, durante o mesmo período, uma medida econômica que confiscou os depósitos bancários. O fato ocorreu durante o curto mandato do governo Collor (1990 a 1992), em uma tentativa de segurar o processo inflacionário.

Com a implantação do Plano Real, em 1994, iniciou-se um novo momento na história do Brasil. De acordo com Figueiras (2000), o plano econômico assentou as bases para uma estabilização da economia brasileira, atrelada a um movimento liberal. Esse novo cenário provocou novas mudanças no setor industrial, que teve de se adaptar a um ambiente inflacionário estável, com taxas de câmbio também estáveis.

Os ambientes políticos e institucionais encontrados pela Artecola na Argentina e no México têm referenciais nos processos vividos pela empresa no Brasil, conforme brevemente apresentado. De acordo com PE, a adaptação da empresa nesses países foi favorecida pela experiência da empresa no Brasil. Para sobreviver no ambiente nacional, a empresa desenvolveu uma flexibilidade estratégica e operacional a fim de dar respostas positivas diante dos variados contextos e implicações. Essa flexibilidade é salientada por GGRA nesta passagem:

Essa é a base. O brasileiro tem essa vantagem, nós nos adaptamos bem, o brasileiro se adapta bem. Acaba que tu vais para esses lugares (Argentina,

México, Peru,...) e tu vês coisas que já viste. [...] que o brasileiro é corrupto, inflação, mais fácil [...].

A presente seção buscou apresentar a experiência da Artecola com ambientes políticos e institucionais incertos e instáveis no Brasil. Com isso, faz-se uma construção inicial sobre o argumento de que essa experiência nacional favoreceu a empresa na sua adaptação aos ambientes políticos e institucionais da Argentina e do México, assim como contribuiu para a flexibilidade estratégica da empresa.

4.6 INTERFERÊNCIA DO AMBIENTE POLÍTICO NO IED DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA E SEU PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

O ambiente político do país anfitrião, conforme Johanson e Vahlne (1977,1990) e Ghemawat (2001) interfere diretamente na estratégia de internacionalização das multinacionais. Fator este que se acentua, em se tratando de expansões internacionais para países emergentes, onde, de acordo com Peng et al. (2008) e Meyer et.al. (2009), os ambientes costumam ser instáveis promovendo insegurança e falta de previsibilidade nos negócios. Todavia, no caso da Artecola algumas contradições se apresentaram.

No caso da internacionalização da Artecola para a Argentina, o ambiente político instável proporcionou, de acordo com PE, uma oportunidade de aquisição no país. Peng (2008) descreve o cenário da Argentina em 2001-2002 (período da primeira aquisição) como instável e precursor de incertezas institucionais, configurando-se como uma ameaça à estratégia de internacionalização. No entanto, na percepção da Artecola, o momento de grave crise política argentina representou uma oportunidade de entrada, e a interferência do ambiente político foi percebido como positivo no processo. Obviamente, o contexto exigiu adaptações estratégicas em função de suas consequências institucionais, políticas e sociais, conforme é apresentado no quadro 13.

Interferência e adaptação ao ambiente político argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola nestes países – Síntese			
Países	Percepção do Ambiente	Interferências	Ação da empresa
Argentina	<p>Período de 2001-2002 primeira aquisição no país:</p> <p>ambiente instável, passando por reformas profundas com impacto sociais, econômicos e institucionais.</p>	<p>Promoção de oportunidade de aquisição de empresa nacional abaixo do valor de mercado;</p> <p>Evacuação dos concorrentes internacionais, diminuindo a concorrência e oferta interna de produtos similares;</p> <p>Falta de previsibilidade sobre condições em médio e longo prazo.</p>	<p>Aquisição da primeira planta produtiva em Buenos Aires;</p> <p>Avanço nas ocupações dos espaços disponibilizados pela evacuação da concorrência;</p> <p>Elaboração de planos contingenciais em função da imprevisibilidade política (planos de gestão de risco).</p>
	<p>Pós-primeira aquisição – até o momento atual:</p> <p>Instabilidade com impactos sociais, políticos e econômicos, promovendo incertezas institucionais.</p>	<p>Promoção de incertezas institucionais, inclusive com movimentos nacionalistas;</p> <p>Falta de previsibilidade para as condições futuras;</p> <p>Ambiente monetário imprevisível.</p>	<p>Criação de planos de gestão de risco;</p> <p>Elaboração de planos contingenciais em face das imprevisibilidades;</p> <p>Adaptações operacionais;</p> <p>Adaptações de margens e fluxo de caixa para suprir as instabilidades econômicas e políticas.</p>
México	<p>Ambiente receptivo a investimento estrangeiro;</p> <p>Relação de livre comércio com os EUA;</p> <p>Relativa estabilidade política;</p> <p>Promoção de incertezas institucionais,</p>	<p>Promoção de ambiente seguro para IED;</p> <p>Promoção de acesso ao mercado americano de forma competitiva;</p> <p>Instituições pouco eficientes promovendo interferências operacionais;</p> <p>Corrupção nos órgãos públicos.</p>	<p>Efetivação de aquisição de plantas produtivas no país;</p> <p>Incorporação de estratégias contingenciais em caso de instabilidades políticas (como na Argentina);</p> <p>Manutenção da postura da filial da Argentina para combater a corrupção;</p> <p>Possibilidade de avanços futuros para o mercado americano.</p>

China	<p>Ambiente autoritário e centralizado;</p> <p>Misto de capitalismo e socialismo;</p> <p>Promoção de incertezas institucionais.</p>	<p>Geração de incertezas estratégicas e operacionais no País;</p> <p>Sensação de insegurança consequentemente elevando a percepção de risco;</p> <p>Insegurança estratégica em função das incertezas institucionais.</p>	<p>Busca por parceria com agente já experiente no mercado e, portanto, com conhecimento sobre o <i>modus operandi</i> do país;</p> <p>Formação de <i>joint venture</i> para reduzir os riscos de investimento;</p> <p>Formação de parcerias com clientes estratégicos;</p> <p>Preparação de estratégias de contingência para combater a falta de segurança sobre propriedade de patentes.</p>
-------	---	--	---

Quadro 13: Interferência e adaptação ao ambiente político argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola nestes países – Síntese

Fonte: Elaborado pelo autor.

Durante a expansão da Artecola para o México, desde a implantação do CD, em 2001, até a aquisição da planta, em 2007, o ambiente político mexicano foi considerado positivo pela empresa. Isso demonstra um contraste de percepção quando comparadas as mesmas variáveis, mas tratando-se de empresas estadunidenses instalando-se no México. De acordo com Ghemawat (2001), a percepção de risco sobre o ambiente institucional e político do México, na ótica das empresas norte-americanas, representa desafios à adaptação, mesmo apoiadas pelo NAFTA. Esse comparativo de percepções tem relevância para as implicações desta pesquisa, assim como corrobora com a afirmação de que a semelhança do ambiente político do país de origem com o país anfitrião influencia na redução da percepção de risco, conforme é colocado por Williams e Martinez (2012).

Além da proximidade dos ambientes políticos brasileiro e mexicano, constatado por GGRA, o fato de a Artecola já estar operando na Argentina há seis anos auxiliou na percepção positiva sobre o ambiente político mexicano. Conforme exposto no quadro 13, a Artecola identificou interferências semelhantes entre o ambiente político argentino e mexicano, podendo-se considerar que a experiência em mercados internacionais contribui na redução da percepção de risco para novos

mercados, conforme é colocado pelos autores Johanson e Vahlne (1977,1990) e aprofundados por Hilmersson e Jansson (2012).

Outro fator importante na avaliação do ambiente político mexicano por parte da Artecola foi a receptividade para IED. De acordo com PE, o NAFTA tornou o México um país mais seguro para a realização de IED, pois o tratado, fomenta esse ambiente. A opção pelo país ainda se solidifica pelo acesso ao mercado americano, apesar de PE deixar claro que não é o foco em curto e médio prazo da filial mexicana.

A principal diferença de percepção sobre ambiente político deve-se a expansão para a China, conforme quadro 13. Neste cenário, a PE e o GPN deixam claro a existência de uma barreira sob a perspectiva do conhecimento e das diferenças. Tal barreira seria intransponível para um avanço no padrão realizado na AL. De acordo com PE, só foi viabilizada a internacionalização para a China em função da parceria e *JV* feita com a Orisol, pois o desconhecimento e a distância do ambiente político chinês para com as referências da empresa representavam um risco elevado para os padrões de avaliação de risco da Artecola. Esse padrão foi deixado evidente por PE nesta passagem de sua entrevista:

Outra questão do risco, a gente não corre risco demais. Por exemplo: a gente já teve oferta de comprar planta muito barata na Venezuela, na Bolívia também, só que era uma situação política e econômica muito complicada desses dois países, a gente abriu mão de comprar, financeiramente era um ótimo negócio, em termos de mercado era um ótimo negócio... margem hoje na Venezuela consigo vender com hemisfério de 50%, margem líquida, 50%. Enorme, só que todo o risco que eu tenho naquele país.

Com as colocações anteriores, juntamente com o entendimento do quadro 13 percebe-se que a Artecola compreendeu os ambientes políticos argentino e mexicano como próximos ao ambiente político brasileiro. Assim, teve uma percepção relativamente positiva dos cenários, adotando um processo de adaptação semelhante nos dois países. Já no caso da China, as diferenças no ambiente político representaram para a empresa um risco elevado para a internacionalização, que só pôde ser viabilizada através da *joint venture*.

4.7 INTERFERÊNCIA DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NO IED DA ARTECOLA NA ARGENTINA, NO MÉXICO E NA CHINA E SEU PROCESSO DE ADAPTAÇÃO

Durante o processo de expansão internacional, de acordo com Ghemawat (2001), as empresas normalmente avaliam o ambiente econômico do país com maior interesse. No entanto, o ambiente político, institucional e cultural podem oferecer riscos muito mais significativos para a estratégia da empresa. De fato, os ambientes institucionais da Argentina, do México e da China foram precursores de choques de percepção e adaptações por parte da Artecota, conforme relação apresentada no quadro 14.

Desde o início do processo de internacionalização da Artecota as instituições provocaram mudanças estratégicas e operacionais. De acordo com GPNN, durante o funcionamento do CD na Argentina (primeiro IED da empresa), de 1997 a 2002, as instituições alfandegárias criaram muitos transtornos (atrasos por consequências de retenção de produtos na fronteira) com as remessas de transferências de produtos enviados da matriz (no Brasil) para o CD (na Argentina), conforme é comentado por PE:

Sem contar que já historicamente a gente sempre tem problemas com a fronteira. Os argentinos fecham a fronteira, depois abrem, sempre tem algum problema. A gente, dependendo de exportação, era complicado atuar na Argentina.

Como o segmento de atuação da empresa necessita de previsões eficazes de abastecimento, esses entraves, ocasionados na alfândega, que barravam as remessas de produtos, acabaram acelerando o processo de aquisição de uma unidade fabril no território argentino, sob pena de se perder a competitividade naquele mercado.

Interferência e adaptação ao ambiente institucional argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola nesses países – Síntese			
Países	Instituições	Interferências	Ação da empresa
Argentina	Públicas Alfandegárias	Imprevisibilidade das remessas de transferências da matriz para o CD	Produção no território
	Públicas e privadas relacionadas ao sistemas de cobrança, e restrição ao crédito.	Vazios institucionais somados a ineficiências operacionais, ocasionando índices de inadimplência elevados assim como prazos médios de recebimento estendidos.	Relacionamento mais próximo ao cliente; Políticas de cobrança mais ativas; Critérios mais rígidos para concessão de crédito; Reorganização das previsões de fluxo de caixa.
	Agências reguladoras responsáveis pela proteção ao meio ambiente; normas operacionais, incluindo questões trabalhistas.	Vazios institucionais somados a ineficiências: cultura de corrupção nas instituições reguladoras; falta de transparência nas normas.	Manutenção dos valores da Artecola, não se submetendo a suborno; Adaptação a prazos mais extensos nos desembarços burocráticos referentes a tais instituições; Busca constante por destaques em boas práticas, e adequações as normas no setor somados à utilização da mídia para divulgação;
México	Públicas e privadas relacionadas ao sistema de cobrança, e restrição ao crédito.	Vazios institucionais somados a ineficiências operacionais.	Políticas de relacionamento mais próximas ao cliente, chegando a níveis de pessoalidade; Mudanças no organograma administrativo, mantendo no setor comercial gestores locais; Replicação do modelo de cobrança argentino.
	Agências reguladoras responsáveis pela proteção ao meio ambiente; normas operacionais, incluindo questões trabalhistas.	Vazios institucionais somados a ineficiências: cultura de corrupção nas instituições reguladoras; falta de transparência nas normas.	Replicação da postura na Argentina para operação no México.

China	Agências reguladoras de proteção à propriedade intelectual e de patentes.	Baixa proteção a propriedades de patentes e inovações somados à falta de conhecimento da Artecola para com as instituições deste país; Alta percepção de risco na operação.	Formação de <i>joint venture</i> com o parceiro Orisol para operar no país; Busca de parcerias com clientes estratégicos na região através da inovação Artepowder; Investimento inicial de baixo impacto para a empresa.
-------	---	--	--

Quadro 14: Interferência e adaptação ao ambiente institucional argentino, mexicano e chinês no IED da Artecola nesses países – Síntese.

Fonte: Informações sistematizadas pelo autor.

Durante o período que compreendeu a aquisição da primeira fábrica na Argentina, a Artecola presenciou um ambiente institucional e político conturbado. De acordo com Peng (et al., 2008, 2008) incertezas institucionais e volatilidade política, são características dos países emergentes. Não foi diferente o cenário encontrado pela Artecola, em 2002, na Argentina, ano de sua primeira aquisição internacional. Como o próprio Peng (2008, p.97) define: a Argentina neste período “passou por dramáticos altos e baixos caracterizados pela falta de certeza institucional”. A Artecola percebeu esse choque tanto sobre as instituições que regulam as relações entre fornecedores (no caso a empresa) e clientes, sobretudo no cumprimento de contratos, quanto nas instituições que regulamentam a relação entre as indústrias e a sociedade (instituições de proteção ambiental, sociais, etc.).

Segundo Scoot (1990), as instituições definem os limites das interações entre indivíduos e empresas. No entanto, o funcionamento das instituições pode variar de acordo com o país. A falta de cobrança escritural, que deveria ser proporcionada pelas instituições responsáveis por regular as relações entre fornecedores e clientes na Argentina, acarretou algumas perdas no início das operações. Como não existe um sistema eficiente de cobrança, a análise de crédito e um serviço de cobrança interno são fundamentais para operação. A Artecola não tinha conhecimento desse vazio institucional e acabou sofrendo perdas financeiras, conforme GPNN. Essa questão figurou nas entrevistas como uma das maiores interferências das instituições na operação Argentina, conforme colocado por GPNN nesta passagem:

Na época foi muito difícil, nós falávamos aqui em carteira vencida de 3%, lá era de 30, 35%, então no início foi aquele choque: ah, não é possível 35% de carteira vencida! Só quando tu vais lá e vives o dia a dia [...] tu começa a pensar, alguma coisa aqui é diferente. Aqui não é Brasil, e aí tu vês que não tem um duplicata, tu não tem um boleto para protestar [...] tu não tens nada [...].

O vazio institucional percebido no sistema de cobrança da Argentina acarretou índices de inadimplência considerados exorbitantes para o padrão da Arteccla, segundo GPNN. Para se adaptar e buscar cobrir o vazio, a empresa teve que reorientar suas políticas de relacionamento com os clientes, fortalecer o departamento de cobrança, assim como melhorar os critérios de avaliação de crédito. Segundo DC, estratégias de margens e fluxo de caixa também tiveram de ser revistas em função dessa interferência institucional. O conceito de Duarte e Suáres (2010) reforça a teoria sobre a responsabilidade assumida pelas empresas com propósito de cobrir os vazios institucionais. O resultado do processo de adaptação ao vazio institucional no sistema de cobrança do país pode ser percebido neste fragmento da entrevista de PE:

Nos últimos três anos, na Argentina, eu cresci 100% em vendas em uma média de 35% ao ano e uma melhora de resultado na última linha de 300% [...] A Argentina, no ano passado, fechou com o menor nível de inadimplência de todos os países, inclusive melhor que o Brasil. Sendo assim, a gente aprendeu a administrar em um país com constantes crises lá e tirar proveito disso.

Também houve interferência das instituições que regulam a relação da indústria com a sociedade e o meio ambiente na Argentina, conforme é explorado quadro 14. Falta de clareza nas normas regulatórias e corrupção entranhada nessas instituições provocaram mudanças estratégicas e operacionais na Arteccla. Tal questão foi abordada com muita clareza por todos os entrevistados, sobretudo por DC e PE, que participaram do início do processo de internacionalização na Argentina:

Se houve situações constrangedoras na Argentina foi nisso – instituições e corrupção –, nós fizemos alguns erros e depois veio à tona uma série de coisas neste sentido. Então, por exemplo, questões ambientais: quando você faz alguma coisa aqui no Brasil, tem todo um “checklist” que você deve cumprir, todos os setores, todos os órgãos. Quando você compra uma empresa você acha que este nosso (modelo) é o que vai valer lá, você faz e eles não te contam certas coisas, você acaba não fazendo, e quando você se dá conta você deveria ter feito isso e não fez. Então, rola na Argentina

em nível de prefeitura, em nível de governo, de órgão público, o órgão que é responsável pela água, pelos resíduos, e todo mundo querendo te travar, isso é [...] na Argentina é terrível, exatamente oposto do Chile, um país sério que tem normas, [...] a polícia é confiável. (DC)

Teve vários impactos até a gente conhecer bem a cultura argentina ali, e o sofrimento passou por várias coisas: uma, assim, essa parte mais financeira – eles são bem complicadinhos na parte da cobrança. Então, é muito comum o cheque pré-datado, eles dão um cheque, depois prorrogam o cheque, então, coisas assim, [...] que não existe a cobrança escritural que a gente tem nos bancos aqui no Brasil, e só com cobrança manual lá através de cheque e tudo mais. Então, a gente teve bastante atraso de cobrança, a gente teve muitos clientes que ficaram devendo, a gente não conseguiu cobrar porque a gente não tinha feito uma análise bem certa, pediu uma garantia deles, teve algumas perdas nos primeiros anos lá em consequência de não se conhecer esse mercado financeiro. (PE)

Para fazer frente a isso, a empresa reiterou seus valores e princípios fundamentais de não se sujeitar à prática de subornos, assumindo com isso prazos de desembaraço documentais mais longos nessas instituições, de acordo com GPNN. Da mesma forma que a empresa se adaptou à aparente ineficiência das instituições com relação ao cumprimento de contratos entre fornecedores e compradores, teve que fazer frente à corrupção promovida pelo vazio institucional nas relações da indústria com a sociedade e o meio ambiente (MEYER, 2000; MEYER et al., 2009; PENG, 2008; PENG et al., 2008; SHAWNA e HENRY, 1996; DOW, 2000; SCOOT, 1995).

De acordo com GPNN, a Artecola adaptou-se a prazos mais longos que os concorrentes nas deliberações de órgãos públicos e utilizou-se da mídia e de entidades de classe para divulgar as boas práticas da empresa. Essas ações foram tomadas com objetivo de dissuadir a ação dos agentes corruptos e, de fato, de acordo com os entrevistados, surgiu efeito. A política de manutenção dos valores e princípios da Artecola matriz, para suas correspondentes no exterior, fica evidente no comentário de PE:

[...] a gente precisa levar muito da cultura da casa matriz e tem algumas coisas de que a gente não pode abrir mão [...]tem uma lista lá de valores que eu não posso abrir mão independente do país em que eu estou [...] missão, visão, valores [...] e deve ser aplicado em todos os países[...] mas

que não é negociável, eu tenho aquela tropicalização da cultura que eu preciso fazer em cada país.. a Artecota da Argentina tem o jeitão da Artecota argentina [...]

O movimento da empresa para o México não se diferiu estrategicamente da Argentina, no entanto a Artecota já contava com uma bagagem de cinco anos de aprendizado na Argentina. Conforme quadro 14, o ambiente institucional do México era semelhante ao da Argentina, e a experiência prévia nesse país contribuiu para reduzir as incertezas no IED, em 2007, no México. Tal artifício é sustentado por Hilmersson e Jansson (2012), que afirmam em suas pesquisas que a experiência internacional reduz a percepção das incertezas, ideia também compartilhada por Root (1998).

O sistema de cobrança do México, além de não ser escritural (como na Argentina), exige o aceite do cliente para a validação da fatura. Ou seja, a Artecota emite um boleto bancário para o cliente e, depois, tem que recolher com o mesmo a assinatura neste documento para validar a cobrança. Conseqüentemente, os prazos de pagamento tendem a se estender tanto quanto na Argentina. Para responder a essa variável, a empresa criou uma política de aproximação com o cliente, que exige – desde o gerente geral até o departamento de cobrança – um relacionamento com esse cliente, além de haver um cobrador externo atuante. Essa realidade já está em desuso no Brasil. GPNN deixa esta dificuldade bem clara nesta passagem:

No México, eu emito uma fatura para o cliente, e o vencimento é dia 10; o cliente recebe a fatura, e ela não tem o aceite. O cliente vai te chamar para ir lá para vocês dois juntos validarem a fatura, e às vezes ele demora 20 dias para te chamar, e já passou o vencimento e ele não te chamou ainda. Depois que dá o aceite começa a contar o prazo de pagamento. Então, assim, os países da América Latina, na questão financeira, todos eles são complicados, nenhum tem um sistema como o Brasil.

Quanto às instituições que regulam a relação entre indústria, meio ambiente e sociedade, o cenário encontrado no México teve proximidade com o da Argentina. De acordo com GGRA (Gerente Geral Região Andina), as instituições mexicanas apresentam o mesmo perfil do das instituições argentinas e, por isso, a Artecota buscou o mesmo padrão de comportamento da operação argentina para o México. Com isso, a percepção de risco nesta expansão foi atenuada pela experiência prévia da empresa.

Apenas em 2013, a Artecocola fez um movimento de expansão internacional que não seguiu os princípios motivacionais iniciais e a região de atuação; destino: China. A China é um país com ambiente político totalmente diferente do Brasil ou da América Latina; é um ambiente institucional incerto e culturalmente muito distante das referências brasileiras atuais (HILMERSSON e JANSSON, 2012; PENG, 2008; PENG et al., 2008; FLEURY, 2007; OLIVEIRA, 2010; GAMMELTOFT, 2012; DUARTE e SUÁRES, 2010; SHAMAR e ERRAMILLI, 2004). Todavia, de acordo com os entrevistados, atribui-se o movimento para Ásia a dois fatores fundamentais: a formação da *JV* com a Orisol e o Artepowder (adesivo em pó – inovação).

Joint ventures têm papel fundamental na redução das incertezas (GHEMAWAT, 2001; OSLAND et al., 2001; DUNNING, 1998, 2000, 2001). Através deste modo de entrada, a empresa divide o risco de capital envolvido e se utiliza do *know how* do parceiro com o ambiente local (BOONE e KURTZ, 1998; KEEGAN e GREEN, 1999; NICKELS e WOOD, 1997; KOTABE e HELSEN, 2000; TERPESTRA e SARATHY, 1997). O parceiro da Artecocola na China é a Orisol, que já atua no mercado chinês há mais de 20 anos, além de participar do projeto da Artepowder. O conhecimento do parceiro sobre o ambiente político e institucional da China removeu uma barreira que parecia intransponível pela empresa naquele momento.

A possibilidade de explorar um mercado chinês com um produto/processo inovador foi outro fator fundamental na decisão de internacionalização para a China. De acordo com Tidd et al. (2008), a inovação representa uma vantagem competitiva e, dependendo de sua intensidade mercadológica, é capaz de suportar uma ascensão em nível global (PORTE, 1989). A inovação da Artecocola, em parceria com a Orisol para a indústria de calçados, está se apresentando como uma possibilidade de magnitude global, segundo os entrevistados. Então, mesmo com as incertezas institucionais da China, a empresa concluiu como uma oportunidade viável a expansão para aquele país.

Portanto, diante de todos os pressupostos testados nas categorias iniciais e intermediárias, o que se percebe é que houve uma interferência dos ambientes políticos e institucionais da Argentina, do México e da China no processo de internacionalização da Artecocola. Todavia, a semelhança com o cenário vivenciado

pela empresa no Brasil trouxe para a Arteccla uma capacidade de flexibilização estratégica e operacional que garantiu o sucesso das operações internacionais. E, mais do que isto, o ganho de experiência está alavancando a empresa, estimulando-a a explorar outros mercados antes impensáveis pelo risco percebido nas diferenças institucionais e políticas, como a expansão para o mercado Chinês em 2013.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os construtos teóricos e os resultados obtidos na coleta possibilitaram a descrição das interferências do ambiente político e institucional no IED da Artecota para a Argentina, o México e a China. Neste capítulo, são apresentadas algumas considerações sobre o estudo; a abordagem consiste na revisão dos objetivos da pesquisa, discutindo os resultados da análise, assim como suas implicações teóricas para o tema abordado. Finaliza-se com a indicação das limitações do estudo e a preposição para novas abordagens científicas sobre o tema.

5.1 CONSIDERAÇÕES E IMPLICAÇÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as interferências do ambiente político e institucional no IED da Artecota na Argentina, no México e na China. Em função desse propósito, a pesquisa fez uso de uma abordagem qualitativa descritiva adotando o estudo de caso único para buscar entender a complexidade do tema e atingir a profundidade exigida pelos objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico da pesquisa consistia na identificação dos modos de entrada da Artecota na Argentina, no México e na China. Através do referencial teórico, conceituaram-se os diferentes modos de entrada, assim como os dois modelos de internacionalização adotados, *modelo – u* e *paradigma eclético*, adotados por algumas empresas no processo de internacionalização. Constatou-se que a Artecota iniciou seu processo de internacionalização para Argentina e México através de exportações esporádicas, aprofundando o modo de entrada com IED, primeiramente de baixo investimento (implantação de CDs) e, posteriormente, intensificando IED com aquisições de unidades de produção. Já para a China, a empresa empregou o modo *joint venture* para iniciar sua expansão para o país.

Analisar a percepção da Artecota sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China, no seu processo de internacionalização para esses países, era o segundo objetivo específico da pesquisa. Para atender a esse objetivo, fez-se necessária a contextualização teórica sobre os temas ambiente

político e institucional, apresentado no referencial. Pela convergência entre os construtos teóricos e os resultados da coleta, observou-se que a percepção, *a priori*, da Artecola sobre o ambiente institucional da Argentina, era de semelhança com o brasileiro, análise que se demonstrou ineficaz com o andamento do processo. Houve essa mesma percepção no início do processo de IED para o México (implantação do CD); no entanto, no momento da aquisição da unidade fabril e do avanço das operações, a Artecola já possuía experiência adquirida com o ambiente argentino. Essa bagagem de aprendizado auxiliou na redução da percepção de risco sobre as diferenças institucionais entre o Brasil, a Argentina e o México.

No entanto, quando se analisa a percepção do ambiente institucional sobre a China, a estranheza sobre o ambiente criou barreiras, inicialmente consideradas intransponíveis pela gestão. Tais barreiras só foram vencidas através da *joint venture* com o parceiro Orisol, devido à divisão dos riscos financeiros e à experiência de mais de 20 anos do parceiro no mercado chinês. E essa dificuldade percebida sobre o ambiente institucional chinês também se reflete sobre a percepção do ambiente político, o qual, devido às diferenças percebidas pela Artecola, representavam riscos acima do limite aceitável pela empresa, o que só foi viabilizado através da *JV*.

Diferente foi a percepção da empresa sobre o ambiente político da Argentina e do México. Apesar das turbulências e volatilidades encontradas no ambiente político argentino, no início (mais acentuado) e no decorrer dos IED nesse país, a Artecola percebeu como positivo o ambiente e semelhante aos cenários já vivenciados na operação brasileira. Essa mesma percepção apresentou-se nos resultados sobre o México, além da proximidade com o ambiente político brasileiro.

Quando analisada a interferência do ambiente institucional e político no IED da Artecola na Argentina, no México e na China, o contraste entre a percepção, *a priori* e *a posteriori*, ficaram mais evidentes. Com essa avaliação, atendeu-se ao 3º objetivo específico da pesquisa, trazendo para discussão questões interessantes sobre o tema quando confrontadas com os construtos teóricos.

Na Argentina, as maiores interferências do ambiente institucional no processo de internacionalização da Artecola foram causadas pelos vazios institucionais no

sistema de cobrança e no regimento de contratos, assim como nas instituições responsáveis por reger a relação entre empresa, meio ambiente e sociedade. Com relação ao sistema de cobrança, o vazio institucional percebido pela Artecola acarretou índices de inadimplência muito além do aceitável pela empresa, assim como perdas de clientes, atrasos de carteira e disfunções no fluxo de caixa planejado. Com relação às instituições responsáveis pelo meio ambiente e pela sociedade, os vazios institucionais foram percebidos sobre a forma de falta de transparência nas regras e normas e dificuldade no acesso às mesmas, o que acarretou um ambiente propício a corrupção e a prática do suborno.

Com referência ao México, as interferências das instituições foram muito semelhantes às da Argentina, com agravantes sobre as questões de cobrança e cumprimento de contratos. Já na China, além de a empresa contar com a experiência de 16 anos em atividade no exterior, a JV possibilitou uma previsão mais assertiva sobre o funcionamento do ambiente institucional chinês.

Diante das interferências do ambiente institucional e político, a Artecola buscou meios de se adaptar a esses ambientes na Argentina, no México e na China. A identificação dessas ações estava prevista no 4º objetivo específico e elas foram importantes para a construção do resultado vislumbrado pelo objetivo geral. Para se adaptar aos vazios institucionais nos sistemas de cobrança da Argentina e do México, a Artecola reforçou seu sistema de cobrança e os critérios de concessão de créditos, assim como promoveu uma aproximação maior com cliente.

Para combater a corrupção nas instituições reguladoras das relações entre a indústria, o meio ambiente e a sociedade, a empresa manteve seus valores e princípios da matriz, assumiu prazos mais longos nos desembarços dentro dessas instituições e buscou se diferenciar nas boas práticas competentes dessas instituições. Utilizando-se da mídia para divulgar as ações e, com isso, blindando-se das investidas dos agentes corruptos. A mesma avaliação não foi possível na atividade na China, pois o fato ainda é muito recente e, portanto, carece de evidências para análise desse objetivo.

E, por fim, mas não menos importante, buscou-se entender como a Artecola percebia a experiência com o ambiente institucional e político do Brasil no seu

processo de internacionalização. De acordo com os resultados das análises à luz dos construtos teóricos, a vivência da empresa, em um ambiente político e institucional instável e volátil, auxiliou na sua flexibilidade estratégica e operacional para se adaptar nos mercados da Argentina, do México e da China.

Por meio desta construção analítica, o estudo atendeu plenamente ao objetivo geral da pesquisa e à questão chave do problema, assim como trouxe para a discussão contribuições importantes para o avanço dos estudos sobre o processo de internacionalização de multinacionais de países emergentes que se internacionalizam para países também emergentes. Essas contribuições são descritas na apresentação das implicações do estudo.

5.2 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA

A presente pesquisa identificou duas implicações importantes no processo de internacionalização da Artecola para a Argentina, o México e a China: uma refere-se ao modelo de internacionalização adotado pela empresa, e outra está relacionada à adaptação da empresa no mercado desses países.

Na construção dos referenciais teóricos, apresentaram-se dois modelos de internacionalização, o modelo – U, que pressupõe um processo incremental de internacionalização, e o paradigma eclético, que pressupõe uma internacionalização mais variada, de acordo com as oportunidades. O primeiro pressupõe uma estratégia de internacionalização conservadora, baseada no aprendizado e no aprofundamento gradual nos modos de entrada, estabelecendo uma relação de tempo, causa e efeito. O segundo pressupõe uma estratégia de internacionalização com modos de entrada diferenciados para cada país, baseada em decisões mais racionais, avaliando as vantagens competitivas de cada cenário. Dessa forma, estabelece uma relação de conhecimento e experiência internacional capaz de suportar os diagnósticos e a avaliação de risco.

Avaliando os resultados da pesquisa em relação à Artecola e à sua (inicialmente) parca experiência no mercado internacional, poder-se-ia supor que a empresa adotaria uma estratégia de internacionalização baseada nos pressupostos

do modelo – U, conforme colocado pelos próprios gestores entrevistados. Ou seja, far-se-ia um avanço gradual, baseado no aprendizado. No entanto, a empresa buscou o aprendizado queimando etapas de aprofundamento gradual dos modos de entrada, iniciando sua expansão internacional através de IED. Esse movimento identificasse com o modelo – U e também encontra respaldo no paradigma eclético.

É possível que, por se tratar de um entrante tardio, mesmo com a falta de experiência e com a imprevisibilidade dos resultados futuros, a Artecola necessitou queimar etapas de aprofundamento no processo de internacionalização. Isso demonstra uma maior aceitação do risco sobre as incertezas do mercado internacional. Tal argumento conduz a discussão para a segunda implicação constatada pelo autor: a flexibilidade estratégica e operacional da empresa para se adaptar aos desafios institucionais e políticos na Argentina, no México e na China.

Mesmo diante das interferências dos ambientes institucional e político, consideradas graves pelos executivos entrevistados, a empresa soube assimilar as diferenças e promover uma adaptação estratégica e operacional das filiais estrangeiras, restabelecendo a viabilidade do negócio. Ou seja, mesmo em um cenário diferente dos pressupostos iniciais, a capacidade de adaptação permitiu o realinhamento estratégico e operacional das filiais argentina e mexicana sem comprometer os resultados esperados no planejamento estratégico. Essa capacidade foi atribuída, pelos entrevistados, às experiências adquiridas ao longo das operações no Brasil.

Em outras palavras, mesmo diante das limitações da pesquisa, pode-se abrir um precedente sobre as vantagens competitivas das multinacionais brasileiras que se internacionalizam para países emergentes em função do histórico vivenciado no Brasil. Volatilidade política e incertezas institucionais são fatores com que as multinacionais brasileiras habituaram-se a conviver no país de origem e, portanto, quando deparam com os mesmos fatores em outros países emergentes, já possuem uma memória e um conhecimento sobre os impactos dessas variáveis nas operações. Isso pode favorecer na redução da estranheza da empresa sobre o assunto, conseqüentemente, aumentando a eficácia da adaptação estratégica e operacional da filial estrangeira.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E PROPOSIÇÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Apesar das implicações apresentadas, a pesquisa possui limitações importantes de serem colocadas. Mesmo com a profundidade vislumbrada sobre o fenômeno descrito, o estudo restringe-se a um caso específico, limitando seus resultados à empresa Artecola e a seu processo de internacionalização para Argentina, México e China. Ressalta-se que a investigação sobre a China careceu de um tempo mais extenso da operação para obtenção de resultados de análise mais profundos.

Outro fator importante que influenciou no desempenho da pesquisa está relacionado com o tempo. Por falta de uma dedicação exclusiva do autor para a elaboração da pesquisa, o prazo de 12 meses para sua construção e apresentação limitou as possibilidades de extensão da análise.

Como proposições para estudos futuros, o autor estende algumas possibilidades que poderiam diminuir as limitações desta presente pesquisa. Uma delas seria aprofundar os estudos sobre a Artecola, buscando mais subsídios através de novas coletas de dados, sobretudo com relação ao desenvolvimento futuro da filial chinesa. Outra seria a extensão da pesquisa para outras multinacionais brasileiras, que poderia ampliar o escopo das conclusões do estudo no sentido de entender o comportamento de multinacionais brasileiras que se expandem para países emergentes.

Enfim, a continuidade das investigações pode contribuir tanto para os construtos teóricos sobre a internacionalização de empresas, quanto auxiliar empresas de países emergentes a reduzir os impactos dos ambientes institucionais e políticos em suas futuras operações internacionais.

REFERÊNCIAS

- AGTMAEL, Antoine Van. **O século dos mercados emergentes: como uma nova geração de empresas de classe mundial está reestruturando as forças competitivas da economia global**. São Paulo: Cultrix, 2009.
- ALEXANDRE, Mário Josiel de Oliveira. **A Construção do Trabalho Científico: Um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2003.
- ALTEMANI, Henrique. **Política externa brasileira**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- AMARAL JÚNIOR, Alberto do. **Introdução ao Direito Internacional Público**. São Paulo: Atlas, 2008.
- AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de empresas: teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANDERSEN, Otto. On the internationalization process of firms: a critical analysis. **Journal of international business studies**. V.24, n.2, p.209, 1993.
- ARRIGHI, Giovanni. **Adam Smith em Pequim: origens e fundamentos do século XXI**. São Paulo: Boitempo, 2008.
- ARNETT, Dennis. Multinational Enterprise Competition: grounding the eclectic paradigm of foreign production in resource-advantage theory. **The journal of business & industrial marketing**. v.27, p.572-581, 2012.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdos**. Tradução por Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 70ª ed. Lisboa: 1977.
- BATISTA, Jr. Paulo Nogueira. Argentina: uma crise paradigmática. **Estudos Avançados**. V.16, n. 44, 2002.
- BONNE, Louis E.; KURTZ, David L. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1996.
- _____. **Marketing Contemporâneo**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.
- CARLSON, S. International Transmission of Information and the Business Firm. **The Annals of the American Academy of Political and Social Science**. V.412, p. 55-63. 1974.
- CERVO, Amado Luiz. **Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHILD, John; TSE, David K. China's transitions and its implications to international business. **Journal of international business studies**. P.32, 2001.

- COSTA, Armando Dalla; SANTOS, Elson Rodrigo de Souza. A Randon e a sua trajetória de expansão e internacionalização. **Economia & tecnologia**, v.19, n.5, 2009.
- DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of international marketing**. V.8, n.1, p.51, 2000.
- DUARTE, Cristina López; SUÁREZ, Marta M. Vidal. External uncertainty and entry mode choice: cultural distance, political risk and language diversity. **International Business Review**. V. 19, p. 575-588. 2010.
- DUNNING, J. H.. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.
- DUNNING, J.H.. The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International business review**. V.9, p.163-190, 2000.
- DUNNING, J.H.. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: past, present and future. **Journal of the economics of business**. v.8. p. 173-190, 2001.
- FAGUNDES, Paulo Vicentini. **A Primavera Árabe: entre a nova democracia e a velha geopolítica**. Porto Alegre: Leitura XXI, 2012.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Multinacionais Brasileiras: competências para a internacionalização**. Rio de Janeiro: FGV, 2012.
- _____. **Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FLORIANI, Dinora Eliete; BORINI, Felipe Mendes; FLEURY, Maria Tereza Leme. O Processo de Internacionalização como Elemento Gerador de Capacidades Dinâmicas: o caso da Weg na Argentina. **Revista brasileira de gestão e negócio**. V.11, n.33, p. 367-382, 2009.
- FORLANI, David; PARTHASARATHY, Madhavan; KEAVENEY, Susan M.. Managerial risk perceptions of international entry-mode strategies. **International Marketing Review**. V. 25, n.3, 2008.
- FREITAS, Maria Cristina Penido de. Transformação da China em economia orientada à inovação. 2011. Disponível em > <http://retaguarda.iedi.org.br><, acessado em 01/02/2014.

- FRIEDEN, Jeffry A., *Capitalismo Global: história econômica e política do século XX*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.
- GAMMELTOFT, Peter; FILATOTCHEV, Igor; HOBDAI, Bersant. Emerging Multinational Companies and Strategic Fit: A contingency framework and future research agenda. *European Management Journal*. V.30, p.175-188, 2012.
- GHEMAWAT, Pankaj. Distance still matters. **Harvard business review**. 2001.
- GIL, Antônio Carlos; **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2000._____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GILPIN, Roberto. *O Desafio do Capitalismo Global: a economia no século XXI*. Rio de Janeiro: Record, 2004.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresa**. V.35, n.2, 1995.
- GRADY, Shawna O.; LANE, Henry W. The psychic distance paradox. *Journal of International Business Studies*. V.27, n.2, p. 309, 1996.
- HAYES, Robert, et al.. **Produção Estratégica e Tecnológica: em busca da vantagem competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- HERZ, Mônica. **Organizações Internacionais: história e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- HILMERSSON, Mikael, JANSSON, Hans. Reducing Uncertainty in the Emerging Market Entry Process: On the relationship among international experiential knowledge, institutional distance, and uncertainty. **Journal of International Marketing**. v. 20, n.4, p.96-110, 2012.
- HYMER, Stephen H., **The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment**. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology Press, 1960.
- HOBBS, Thomas. **Leviatã, ou, a matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. São Paulo: Ícone, 2008.

- HUNTINGTON, Samuel P., **O Choque de Civilizações e a recomposição da ordem mundial**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2010.
- JEANNET, Jean-Pierre; HENNESSEY, H. David. *Global marketing strategies*. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- JOHANSON, J., VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**. v. 8, n.1, p. 23-32, 1977.
- _____. The mechanisms of internationalization – *International Marketing Review* – Vol 7, no 4 – pp.11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. the Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, n. 3, p. 305-323, 1975.
- KATSIKEAS, C. S. Ongoing export motivation: differences between regular and sporadic exporters. **International Marketing Review**, v. 13, n. 2, p. 4-19, 1996.
- KATSIKEAS, C. S. Export Competitive Advantages: The Relevance of Firm Characteristics. **International Marketing Review**, v. 11, n. 3, p. 33-56, 1994.
- KATSIKEAS, C. S., LEONIDOU, L. C., MORGAN, N. A. Firm-Level Export Performance Assessment: Review, Evaluation and Development. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 28, n. 4, p. 493-511, 2000.
- KISSINGER, Henry. **Sobre a China**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.
- KNICKERBOCKER, F.T. **Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise**. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration, 1973.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KOGUT, Bruce; SINGH, Harbir. The effect of national culture on the choice of entry mode. **Journal of international business studies**. 1988.
- KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global*. São Paulo: Atlas, 2000.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KRUGMAN, Paul R..**A Crise de 2008 e a Economia da Depressão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

- KUAZAQUI, E. Marketing Internacional: desenvolvendo conhecimentos e competências em cenários globais. São Paulo: M. Books, 2007.
- LECHNER, Norbert. Reforma do Estado e Condução Política. **Lua nova**. V.96, nº37. 1996.
- MOST - Ministry of Science and Technology. Science & technology statistics - data book 2007. Beijing: Ministry of Science and Technology 2008. Disponível em <http://www.most.gov.cn/eng/statistics/2007/200801/P020080109573867344872.pdf>. Acesso em 01 de fev. 2014.
- MACADAR, Beky Moron de. A Internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**. V.30, n.1, p.7-34, 2009.
- MADHOK, Anoop. Cost, Value and foreign market entry: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, v. 18, p.39-61, 1997.
- _____. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. *Organization Science*, v. 7, n.5, p.577-590, 1996.
- MALHOTRA, Naresh K.; AGARWAL, James; ULGADO, Francis M.; Internationalization and Entry Modes: A multitheoretical framework and research propositions. **Journal of International Marketing**. Vol.11. No.4, 2003.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Mariana; **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____, Técnicas de Pesquisa. São Paulo: Atlas, 2006.
- MENDES NETO, Américo Ribeiro. **Segredos de Passaporte: crônicas de um executivo internacional**. Porto Alegre: Literalis, 2008.
- _____. **Segredos de Passaporte 2**. Porto Alegre: Literalis, 2010.
- MEYER, Klaus E.. Institutions, transaction cost, and entry mode choice in eastern Europe. **Journal of international business studies**. V.32, n.2, p.357-367, 2001.
- MEYER, K. E., ESTRIN, S., BHAUMIK, S. K., PENG, M. W. Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 61-80, 2009.

- MORSCHETT, Dirk; KLEIN, Hanna Schramm; 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**. V.16, p. 60-77, 2010.
- MORAES, Roque. **Análise de Conteúdo. Educação**. São Paulo: Atlas, 2003.
- MTIGWE, Bruce. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory. **J. int. entrepr.** V.4, p.5-25.
- NICKELS, William G.; WOOD, Marian Burk. Marketing: relationships, quality, value. New York , Worth Publishers, 1997.
- NSF – National Science Foundation. Science and Engineering Indicators 2010, Arlington, VA: NSF, January, 2010. Disponível em >www.nsf.gov/statistics/indicators<
- NORTH, D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- NORDSTRÖM, Kjall A; VAHLNE, Jan Erik. Is the Globe Shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish sales subsidiaries during the last 100 years. **International trade and finance association's annual conference**. April 22-25, 1992.
- NORTH, D. C. Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- OLIVEIRA, Moacir de Miranda Junior. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- OVIATT, B. M.; MCDUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, vol. 25, n. 1, p. 45-64, 1994.
- OSLAND, G. E., TAYLOR, C. R., ZOU, S. Selection international modes of entry and expansion. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 19, n. 3, p. 153-161, 2001.
- PASTORE, Affonso Celso, et al.. **Brasil Globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PENG, Mike W.. Perspectives – from china strategy to global strategy. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 22, p. 123-141, 2005.
- _____. **Estratégia Global**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

- PENG, M. W., KHOURY, T. A. Unbundling the institution-based view of international business strategy. In: RUGMAN, A. (Ed.). **Oxford Handbook of International Business**, Oxford: Oxford University Press, 2008.
- PENG, M. W., SUN, S., PINKHAM, B., CHEN, H. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 3, p. 63-81, 2008.
- PENG, M. W., Towards an Institution-Based View of Business Strategy. **Asia Pacific Journal of Management**. v. 19, p. 251-267, 2002.
- PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- REZEK, José Francisco. **Direito Internacional Público: curso elementar**. São Paulo: Saraiva, 2010.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágios e de Pesquisa em Administração: Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____, **Projetos de estágios e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ROOT, F. R. **Entry Strategies for International Markets**. USA: Jossey Bass, 1994.
- _____. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1998.
- ROCHA, Angela da. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SCOTT, W.R. Institutional and organizations. London: Sage Publications, 1995.
- SHENKAR, Oded. Culture distance revisited: towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. **Journal of international business studies**. V.32, p. 519-535, 2001.
- SHAWNA, O Grady; HENRY W. Lane. The Psychic distance paradox. **Journal of international business studies**. V.27, n2, p.309, 1996.
- STAKE, R. E. **Multiple case study analysis**. New York, NY: The Guilford Press, 2006.
- TERPESTRA, Vern; SARATHY, Ravi. **International Marketing**. Orlando: The Dryden Press, 1997.

- TOYNE, Brian; WALTERS, Peter G.P.. Global Marketing Management: a strategic perspective. Needham Heights: Allyn and Bacon, 1993.
- TRINDADE, Antônio Augusto Cançado. **O direito internacional em um mundo em transformação**. Rio de Janeiro: Renovar, 2002.
- TRIVIÑOS, A. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da Inovação. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- WIESENBRON, Marianne; GRIFFITHS, Richard. **Processos de Integração Regional e Cooperação Internacional desde 1989**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- WILLIAMS, Christopher; MARTINEZ, Candace A.. Government Effectiveness, the global financial crisis, and multinational enterprise internationalization. **Journal of international marketing**. v 20, n.3, p.65-78, 2012.
- WIESENBRON, Marianne; GRIFFITHS, Richard. **Processos de Integração Regional e Cooperação Intercontinental desde 1989**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.
- WHITELOCK, Jeryl. Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. *International Marketing Review*; v.19; n.6; p.681, 2002.
- VALOR ECONOMICO. 2013. Crescimento do PIB chinês ficará abaixo dos 7% diz ministro do país. Julho de 2013. Disponível em: >www.valoreconomico.com.br<.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERNON, Raymond, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," **Quarterly Journal of Economics**, 80 (May), 190-207. 1966.
- UNCTAD, World Investment Report. Global value chains: investment and trade for development. 2013. Disponível em:> <http://unctad.org><.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.
- _____. **Estudo de Caso: Planejamento e método**. 4ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE

Apêndice 01 – Roteiro de entrevista

Objetivo Geral

Analisar a interferência do ambiente político e institucional no IED da Artecola na Argentina, no México e na China.

Objetivos Específicos

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar o modo de entrada da Artecola na Argentina, no México e na China: <ol style="list-style-type: none"> 1) Conte seu desenvolvimento e experiência profissional na Artecola. 2) Qual seu envolvimento no processo de internacionalização da Artecola? 3) Como iniciou o movimento de penetração nesse país (de acordo com as respostas anteriores)? 4) Qual foi a estratégia desenhada para iniciar atividades nesse país (de acordo com as respostas anteriores)? |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Analisar a percepção da Artecola sobre o ambiente político e institucional da Argentina, do México e da China no seu processo de internacionalização para estes países: <ol style="list-style-type: none"> 5) Qual era sua visão sobre o ambiente político do país (de acordo com as respostas anteriores) antes do início da operação e como é agora? 6) Quais os fatos que marcaram o início da operação da Artecola no país? 7) Qual sua impressão sobre a gestão pública do país? |
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Apresentar as dificuldades encontradas no processo de internacionalização da Artecola para Argentina, México e China com relação ao ambiente político e institucional: <ol style="list-style-type: none"> 8) Qual era sua percepção sobre o país antes do início das operações? (foco no ambiente político e institucional). 9) Houve algum choque com esta perspectiva inicial no decorrer do |

processo? Quais foram? Em quais momentos? (foco no ambiente político e institucional).

➤ Identificar as ações da Artecola para adequar-se ao ambiente político e institucional da Argentina, México e China:

10) Se houve choque de percepção sobre o ambiente político e institucional na Argentina, México e China, qual foi a atitude da empresa?

11) Como você percebe o país anfitrião hoje? (buscar comparativo – passado- presente e futuro).

12) Como seria a estratégia da empresa hoje se fosse iniciar hoje sua internacionalização para este país? (buscar mais detalhes sobre a adaptação da estratégia).

➤ Verificar como ambiental político e institucional do Brasil é percebido no processo de internacionalização da Artecola:

13) Como foi o processo de adaptação no país?

14) A que você atribui os sucessos e/ou fracassos (se houver menção) de adaptação da Artecola nas operações internacionais?

OBS.: As questões acima não seguiram necessariamente a ordem descrita acima. As mesmas foram realizadas de acordo com o decorrer do diálogo e os *insights* proporcionados pelos entrevistados.