

O PODER DE MERCADO NAS AMÉRICAS: O CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA TIGRE

EDSON ANDRADE DOS REIS
Faculdade Anhanguera de Joinville
edson.reis@anhanguera.com

JOSIANE DA LUZ
josiluz@univali.br

DINORÁ FLORIANI
Universidade do Vale do Itajaí
dinora@univali.br

O PODER DE MERCADO NAS AMÉRICAS: O CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA TIGRE

1 INTRODUÇÃO

As estratégias de internacionalização de empresas têm se tornado um tema frequente em grandes corporações, por meio das quais se verificam intenções de expandir seus negócios para contemplar sua estratégia de crescimento.

A literatura sugere duas grandes categorias que abordam os processos de internacionalização, nas quais essas abordagens podem ser econômica e comportamental. A primeira é impulsionada por decisões econômicas com base em pesquisas sobre o mercado e o contexto da atuação das empresas. Esta primeira abordagem tem suas principais vertentes na Teoria de Poder de Mercado, na Teoria da Internalização e no Paradigma Eclético.

A segunda abordagem é comportamental. Nesta, os processos de internacionalização dependem das atitudes, das percepções e dos comportamentos das empresas e dos gerentes envolvidos, os quais seriam orientados pela busca da redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir e, assim, criar um modelo chamado de estágios para a internacionalização. A vertente que se encaixa com esta descrição é o Modelo de Uppsala, porém nesta abordagem comportamental há também as vertentes do empreendedorismo internacional e a perspectiva de *networks*. (CARNEIRO; DIB & HEMAIS, 2005).

Algumas empresas têm demonstrado que a estratégia de internacionalização acontece com um grau de sucesso altamente assertivo. É o caso da Empresa Tigre, uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil, que está presente em mais de 40 países, contando com 22 fábricas, sendo 9 no Brasil e 13 no exterior.

Assim, esta pesquisa é um estudo de caso da Empresa Tigre S.A., para verificar as características da Teoria de Internacionalização de Poder de Mercado no processo de internacionalização da empresa. O caso da empresa descreve sua internacionalização, por estar presente em dez países, contando com 6.300 funcionários e sendo que seu faturamento já é superior a US\$1 bilhão desde 2007. Atualmente a empresa está presente no Brasil com unidades nas cidades de Joinville (SC), Rio Claro (SP), Camaçari (BA), Castro (PR), Indaiatuba (SP), Pouso Alegre (MG) e Escada (PE). Além disso, conta com unidades externas na Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Estados Unidos, Equador, Uruguai, Peru e Colômbia. A expansão da internacionalização, a criação de novos negócios e novos produtos são as formas encontradas pela Tigre para manter seu crescimento e atingir seus resultados traçados.

Observa-se, por meio dos estudos da Teoria de Poder de Mercado, que a teoria não trata de modo explícito o que será internacionalizado, sua teoria parte do princípio que uma posição de quase monopólio deveria ser alcançada para alavancar resultados econômicos, nos quais a possibilidade só deveria ser encontrada nas empresas em que a fragmentação não ocorresse e que a consolidação predominasse, seja pelas economias de escala ou pela convivência. (CARNEIRO & DIB, 2007).

Assim, o objetivo deste trabalho é dar foco nas estratégias de internacionalização visualizada nas Américas, verificando um estudo de caso pouco estudado, que é o caso de internacionalização da Empresa Tigre e, desta forma, contribuindo com o aspecto teórico perante as estratégias de internacionalização, bem como destacar quais características da Teoria de Poder de Mercado se encaixa no caso da internacionalização da empresa.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A internacionalização são ações que as organizações desenvolvem na busca de atividades em outros países. Essas ações podem advir de atitudes ou comportamentos perante as formas do processo de internacionalizar das organizações.

O termo internacionalização pode ser definido em relação à atitude de uma empresa para as atividades externas ou para a realização de suas atividades no exterior, sendo que há uma estreita relação entre atitudes e comportamento real de uma empresa. As atitudes são a base para as decisões de empreender iniciativas internacionais, e as experiências de atividades internacionais influenciam essas atitudes. (JOHANSON & PAUL, 1975).

O processo de internacionalização se manifesta em números e maneiras diferentes, permitindo que o país busque novas formas de receitas, além das geradas pelas exportações. (JOHANSON & VAHLNE, 1990), podendo ser visto em criação de subsidiárias estrangeiras, em *joint ventures* internacionais, em licenciamento de acordos, em campanhas internacionais de publicidade, em comércio internacional, em exposições e em infinidade de outros eventos e ações. (SZAPIRO & ANDRADE, 2001).

O processo de internacionalização das empresas envolve duas principais instâncias. A primeira, envolve o atendimento de mercados externos via exportações; e a segunda, requer por parte da empresa o investimento direto no exterior, podendo ser a instalação de representações comerciais ou a implantação de unidades produtivas.

Diante do contexto do que é internacionalização e como ocorre seu processo, é necessário compreender as diversas teorias que permeiam a internacionalização, sendo que há uma grande complexidade no processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bem diferenciadas, impossibilitando afirmar que haja uma única teoria geral sobre o processo de internacionalização de empresas. Dentre as diferentes abordagens, destaca-se a abordagem comportamental e econômica como sendo as duas grandes orientações teóricas sobre o processo de internacionalização das empresas, que serão apresentadas no próximo item. (OSHIKIRI; JOÃO, 2009).

3 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

3.1 Abordagem Comportamental

De acordo com os estudos sobre as teorias acerca da internacionalização, o modelo de processo de internacionalização da Escola de Uppsala foi um dos pioneiros em se tratando de teorias, sendo que Johanson e Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) iniciaram seus estudos baseando-se em quatro empresas suecas: Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo, as quais eram empresas que vendiam mais de dois terços do seu volume de negócios no exterior e possuíam instalações de produção e mais de um país estrangeiro, tornando-se assim objeto de estudo por serem empresas que iniciaram suas atividades internacionais gradativamente.

O Modelo de Uppsala tem como base teórica a teoria comportamental das empresas, conforme Cyert e March (1963) e Aharoni (1966), bem como a Teoria de Penrose (1959), as quais demonstram que o crescimento da empresa é visto como um processo em que a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional. Ainda, esse processo se desenvolve em uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre mercados estrangeiros e as operações de um lado; e o compromisso cada vez maior de recursos para os mercados estrangeiros por outro. (JOHANSON; VAHLNE, 1990).

Além do Modelo de Uppsala dentro da teoria comportamental e nos estudos da escola de Uppsala, têm-se as *networks* –*network* significa redes de relacionamentos e é considerada uma evolução da Escola de Uppsala. Os seguidores dessa teoria passaram a ser conhecidos como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que tem desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das *networks* industriais, focando os relacionamentos entre firmas e mercados industriais. (HEMAIS; HILAL, 2002).

A empresa está envolvida em uma rede de relações comerciais com uma série de diferentes empresas como clientes, clientes dos clientes, concorrentes, fornecedores complementares, fornecedores, distribuidores, agentes e consultores, assim como regulamentações públicas e outros órgãos. Assim, as indústrias podem ser consideradas como as redes de negócios e as relações ocorrem em uma série de atores de negócios diferentes. (JOHANSON & MATSSON, 1987, JOHANSON & VAHLNE, 1990).

Além das *networks*, existe a teoria voltada ao empreendedorismo. Esse termo – empreendedor – é focado nos indivíduos de acordo com os critérios empresariais. Os estudos em empreendedorismo são divididos em três categorias principais baseadas nos autores Stevensson e Jarillo (1990): o ato das pessoas, o porquê agem e o que ocorre quando agem. (ANDERSSON, 2000).

3.2 Abordagem Econômica

A Teoria de Poder do Mercado baseia-se nos estudos de Hymer (1960/1976), nos quais o autor acreditava que, nos estágios iniciais de crescimento, as organizações, em um processo contínuo, aumentariam sua participação nos mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade. Assim, conforme aumentassem a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, por consequência aumentariam os lucros, porém existia um aspecto: não seria fácil aumentar a concentração no mercado, pois poucas empresas iriam permanecer. Nessa fase, os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do mercado doméstico seriam investidos em operações externas, fornecendo um processo parecido de concentração crescente em mercados estrangeiros. (CARNEIRO & DIB, 2007, FLORIANI, 2010).

A teoria de custos de transação ocorre quando os custos de transação surgem porque há uma necessidade de dedicar esforços de organizar, realizar e controlar as operações entre os envolvidos e os interdependentes. Assim, a teoria de custo de transação explica a estrutura institucional ou a estrutura de governança, sendo o mercado e a hierarquia formas intermediárias para as operações. Duas diretrizes são seguidas: decisões e ações são características de uma racionalidade limitada e de um comportamento oportunista. (JOHANSON & MATSSON, 1987, WILLIAMSON, 1975).

A teoria da internalização vê a empresa como um grupo interiorizado de recursos que podem ser alocados entre os grupos de produtos e os mercados internacionais. O enfoque dessas empresas chama atenção para a significância estratégica de autorizar a entrada do mercado, sendo que essa entrada envolve duas decisões: a interdependente em local e o modo de controle. (BUCKELEY & CASSON, 1998, CARNEIRO & DIB, 2007).

Dentre as teorias econômicas há o paradigma eclético, baseado em estudos de Dunning (1988), nos quais esse paradigma é norteado por três princípios distintos de vantagens. O primeiro princípio é a propriedade específica de vantagens, em que há distinção entre as vantagens decorrentes de mercado estrutural e transacional. O segundo princípio é o conjunto de vantagens da internalização, o qual se refere à capacidade de as empresas multinacionais

transferirem a propriedade específica das vantagens por meio de fronteiras nacionais dentro da sua própria organização, ao invés de explorar a vantagem de apenas vender. E o terceiro princípio é o conjunto de vantagens de localização, as quais têm dois tipos: o estrutural e o transacional. O estrutural refere-se às diferenças de custos de fatores; e o transacional se refere à arbitragem melhorada e à alavancagem das oportunidades (JOHANSON & VAHLNE, 1990).

3.3 Teoria de Poder de Mercado

Hymer (1976), ao apresentar um questionamento consistente à teoria macroeconômica do investimento por portfólio, argumenta que o investimento externo direto denota que a função juros entre países seria organizada por instituições financeiras e não por empresas que alocariam capital mesmo em processo produtivo.

Assim, a ocorrência de investimento externo direto (IED) estaria ligada à firma ter vantagens competitivas únicas, cuja existência pressupunha falhas na estrutura de mercado.

Uma das grandes considerações de Hymer (1976) é que, explorando mercados externos, à medida que a firma tivesse a chance de fomentar vantagens que não existiria anteriormente nestes mercados, a concorrência seria enfrentada em um nível menor.

A Teoria de Poder de Mercado denota que as empresas somente começam a internacionalização quando percebem oportunidades para fortalecer sua posição no mercado doméstico, utilizando receitas provenientes desta posição de liderança e intensificando sua posição no exterior para expandir suas possibilidades de eficácia econômica, quando se tornam exauridas as possibilidades no mercado doméstico.

Um motivo para a existência de fusões e de aquisições é o interesse no *marketshare*. As firmas necessitariam de poder de mercado, novas tecnologias ou vantagens organizacionais que superassem as adversidades de se operar fora do país de origem.

O cerne da teoria idealizada por Hymer é que as firmas estariam dispostas a aceitar riscos e custos associados à internacionalização devido à expectativa de aumento no poder de mercado e a aumentar, conseqüentemente, seus lucros, pois com o acréscimo da produção internacional e do poder de mercado da firma, também os lucros aumentariam, sendo provenientes principalmente de dois fatores: as imperfeições de mercado e as vantagens competitivas da empresa. (HEMAIS & HILAL, 2004).

O processo de internacionalização envolve atividades estratégicas de comércio exterior, fluxos de capital, transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, alianças, fusões, aquisições, Investimento Direto no Estrangeiro (IDE), entre outras. A maior parte das decisões estratégicas de entrada em um mercado está relacionada à escolha do risco e ao controle das operações realizadas no país-alvo, sendo este tipo de decisão afetada por interações específicas entre os tomadores de decisão e as características inerentes à empresa, seguindo um nível de abordagem mercadológica que varia, como se pode visualizar na Figura 1 (NICKELS; WOOD, 1999).

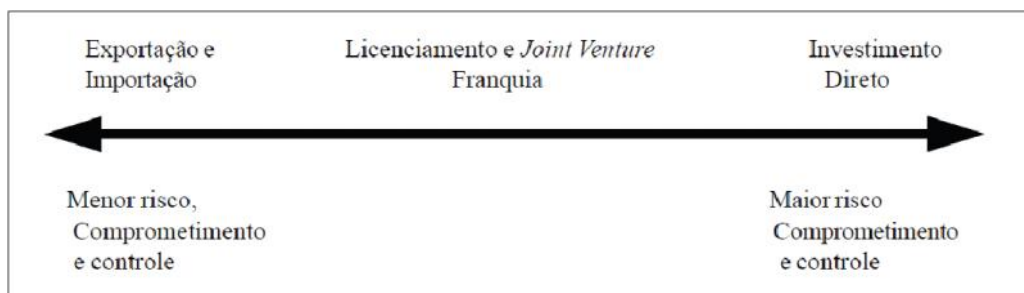


Figura 1– Entrada em mercados internacionais

Fonte: Nickels e Wood (1999)

Além dos estudos de Hymer (1976), houve outros estudos de empresas multinacionais que contribuíram para as teorias de poder do mercado, entre eles o estudo de Caves (1971), no qual o autor destaca que as decisões das empresas internacionais de fazer investimentos no exterior podem ser comparadas a empresas que possuem expansão em seu mercado nacional. Destaca-se que os motivos para os investimentos horizontal (instalação no exterior de uma unidade que produz o mesmo produto que a matriz produz) e vertical (instalação no exterior que uma unidade que fornece insumos para a matriz ou a utilização do produto da matriz como insumo) são diferentes.

3.4 Modos de entrada no mercado externo

Define-se modo de entrada no mercado externo como uma forma institucional que possibilite a entrada dos produtos, das tecnologias, das habilidades humanas e de gestão e demais recursos da empresa para operar em um mercado externo. (GAO, 2004).

No Quadro 1, descrevem-se formas de entrada mais usuais em processos de internacionalização (SARATHY & TERPSTRA, 1991, CATEORA & GRAHAM, 1996, BRITO & LORGA, 1999).

MODO DE ENTRADA	DESCRIÇÃO
Exportação direta	A empresa exporta diretamente seus produtos para o cliente final no exterior, ou seja, a empresa produtora é a própria exportadora. As principais vantagens estão relacionadas ao controle de seu processo de comercialização, à agilidade na comunicação, à flexibilidade de atuação facilitada pelo baixo envolvimento e pelo baixo risco.
Exportação Indireta	A exportação é realizada por intermédio de terceiros (agentes, representantes e distribuidores). O distribuidor é geralmente uma comercial exportadora ou uma <i>trading company</i> que enviará a mercadoria ao exterior.
Acordo de Distribuição ou Comercialização	A exportação é realizada por meio de um distribuidor legalmente constituído. As vantagens residem no conhecimento do mercado estrangeiro por parte do distribuidor e no maior controle sobre a comercialização dos produtos por parte da empresa.
Licenciamento/ Franquia	Por meio de um contrato, a empresa autoriza a outra a produção e/ou a venda de seus produtos, mantendo as características de marca, modelo, <i>layout</i> , etc., da licenciadora contra um pagamento, expresso normalmente por <i>royalties</i> .
Subsidiária de Vendas	A empresa produtora estabelece sua presença física no exterior por meio de um escritório de vendas. As vantagens são: o melhor conhecimento do mercado, o melhor atendimento aos clientes, o melhor controle sobre os seus produtos e a comercialização.
Centro de Distribuição Próprio	A própria empresa se incumba de distribuir seus produtos no exterior. Requer da empresa maior aporte de recursos comparativamente à instalação de subsidiária de vendas, pois haverá custos adicionais relativos ao transporte dos produtos, maior número

	de funcionários e ainda manutenção de estoque.
Alianças Estratégicas e <i>Joint-Ventures</i>	São alianças ou acordos de cooperação entre a empresa local e a estrangeira, os quais permitem o compartilhamento de riscos, custos e recursos para desenvolver novos produtos, construir instalações de manufatura ou montar redes de vendas ou distribuição.
Fusão	É a junção de duas empresas do mesmo setor ou de setores complementares, como estratégia para aumentar o <i>marketshare</i> ou aproveitar sinergias. As empresas concordam em integrar suas operações em uma base relativamente igual porque, na maioria das vezes, possuem capacidades e recursos que integrados criam uma vantagem competitiva (HAMEL; PRAHALAD, 1995).
Aquisição	É a transação comercial em que uma empresa compra o controle de outra que já opera no país. Requer maior recurso financeiro e domínio das leis do mercado do país estrangeiro; entretanto apresenta diversas vantagens, dentre as quais: aquisição de maior poder de mercado, maior vantagem competitiva.
<i>Greenfield</i>	É a instalação de uma subsidiária a partir do zero, ou seja, não havia anteriormente outra empresa. É o investimento mais custoso e arriscado, porém tem a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Quadro 1 - Formas de entrada mais usuais em processos de internacionalização

Fonte: Fagundes *et al*(2012).

4 METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como qualitativo, pois se pretendeu compreender um fenômeno em contato direto com as informações da organização estudada. Godoy (1995) afirma que a pesquisa qualitativa envolve o alcance dos dados descritos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com o estudo em questão, buscando compreender os fenômenos segundo as perspectivas dos atores envolvidos, ou seja, os participantes da situação em estudo.

A pesquisa qualitativa é utilizada em inúmeras vezes, a fim de descrever uma situação social circunscrita que se caracteriza como pesquisa descritiva ou para explorar determinadas questões que se caracterizam como pesquisa exploratória, que geralmente o pesquisador não consegue recorrer a métodos quantitativos. Por ter caráter exemplar e transitório, vários fenômenos sociais resistem à mensuração. A pesquisa qualitativa de natureza exploratória permite o envolvimento com as pessoas e com as suas preocupações. A pesquisa descritiva coloca a questão dos organismos e dos envolvidos nas perguntas “como” e o “o quê” dos fenômenos, por meio dos detalhes, fornecendo informações do contexto que servirão de base para pesquisas que explicam e são desenvolvidas. (DESLAURIE & KÉRISIT, 2008).

Na pesquisa, fez-se uso de fontes primárias e secundárias de dados, de forma a dar subsídios para um estudo descritivo e exploratório, pois se estudaram os meios de entrada da internacionalização da Tigre, as estratégias de internacionalização que a empresa utiliza e a teoria que se aproxima do modelo de internacionalização da empresa.

A entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção de dados que interessam à investigação (GIL, 1999). Dentre os tipos de entrevista, optou-se pela entrevista baseada em roteiro, em que esse tipo de entrevista é caracterizado pela preparação do roteiro e por dar flexibilidade ao entrevistador, bem como a ordem e a formulação das perguntas durante a entrevista. (GODOI & MATTOS, 2010).

As coletas de dados ocorreram por meio de entrevistas semiestruturadas com dois gestores da Tigre do setor de exportação. O primeiro, Gerente do setor de Exportação, Sr. Gilmar Koerber,

trabalha na empresa Tigre há 16 anos e meio e na área de exportação há 6 anos. O segundo entrevistado foi o Eng. Giancarlo Sganzerla de Carvalho, Coordenador de Vendas Internacionais. As entrevistas foram gravadas para que se aproveitasse todas as informações obtidas. Após a gravação, foram transcritas e analisadas e tiveram uma duração de duas horas com o primeiro entrevistado; e de 1 hora e quarenta e cinco minutos com o segundo entrevistado, aproximadamente.

Os gestores entrevistados tiveram a possibilidade de trabalhar dentro da empresa em áreas distintas, o que lhes proporciona um maior grau de conhecimento e maior facilidade de avaliar formas de ferramentas de cada tipo de trabalho, além do fato de ter atuado em áreas do mercado nacional anteriormente em diversas situações, o que ajuda a complementar uma visão nova, que auxilia no mercado internacional, embora as diferenças sejam muito grandes como as diferenças culturais e as formas de negociar.

Para Colauto e Beuren (2006), a análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas, no intuito de confirmar ou rejeitar hipóteses ou pressupostos da pesquisa. Devem-se ouvir repetidas vezes as falas registradas e agrupar os fragmentos dos discursos de acordo com as categorias identificadas. A análise deve extrair tudo que for relevante e associada com o tema ou com a categoria. (TANAKA & MELO, 2001).

Assim, realizaram-se as transcrições das entrevistas e foram identificadas as informações dos respondentes de modo a extrair-se a visão tática e operacional dos processos de internacionalização da empresa.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 A história

A marca Tigre nasceu da ousadia do jovem empresário João Hansen Júnior. Em 1941 ele adquiriu, em Joinville (Santa Catarina), a Tigre, até então uma pequena fábrica de pentes, que, na época, eram fabricados à base de chifres de bois. Era uma época de dificuldades, decorrentes da Segunda Guerra Mundial, mas também de oportunidades, geradas por novos hábitos e novos produtos. Sempre atento e empreendedor, rapidamente ele percebeu que o aparecimento dos pentes de plástico, baratos e coloridos, poderia ser um temível concorrente dos exemplares que fabricava. Foi então que, em 1945, ele decidiu adquirir uma máquina injetora de plástico para confeccionar pentes, copos, pratos, boquilhas para cachimbos e piteiras para cigarros e charutos.

Mas foi a produção de leques e de acessórios variada em larga escala que levou o empresário a conhecer os segredos da nova matéria-prima, aguçando, por outro lado, sua curiosidade em pesquisar novas possibilidades de utilização do plástico. Nos anos 50, a Tigre implantou com pioneirismo no Brasil as mangueiras de PVC flexível e logo em seguida os tubos e as conexões de PVC rígido para instalações hidráulicas. Para muitos, era uma idéia absurda, afinal o plástico parecia frágil para substituir os tubos de ferro galvanizado, mas que enferrujavam constantemente. E este desafio foi o grande combustível da Tigre. A partir deste momento, a empresa não parou mais de buscar novidades e usar de criatividade e dinamismo para lançar no mercado as mais inovadoras ações.

5.2 Motivos para a Internacionalização

O principal motivo para internacionalização foi a ampliação e o crescimento da empresa em faturamento. Os motivos da internacionalização da Tigre são compreendidos por ganho de mercado.

“A internacionalização como um todo não é uma decisão interna de você querer crescer e sim das oportunidades que vêm surgindo do exterior a gente está atento a todas as oportunidades que estão no exterior é obvio que a concentração é América Latina. A bola da vez seria o México, pelo tamanho do mercado na América Central, porém pelos tamanhos dos países e normas muito diferentes de um país para o outro diria México, Venezuela e eventualmente a África também”.

A Tigre visualiza que quando se faz uma construção de uma subsidiária, ou seja, um *greenfield*, o esforço despendido é muito grande por se tratar de uma empresa nova e por ter que buscar clientes novos, mercado e conhecimento da marca.

Este aspecto é evidenciado pelos entrevistados: “Na verdade, todas as internacionalizações tiveram dificuldades. O que é importante no mercado é por mais que você tenha um pequeno fabricante em comparação a Tigre, ele dentro daquele país ele é um fabricante de grande importância e quando a empresa que está se internacionalizando opera uma operação *greenfield*, você acaba com um tamanho muito reduzido com relação aos seus concorrentes então é fácil ter essa reação deles de preço de mercado que você consegue barrar o crescimento ou a criação desta empresa”.

O faturamento de exportação do Brasil sobre o faturamento total da empresa representa 3%, e o faturamento do mercado internacional, incluindo a exportação brasileira no faturamento total, representa de 20% a 25%.

A estrutura de comércio exterior é basicamente centralizada no Brasil, com exceção de Argentina e Colômbia. Em todos os países já existiam distribuidores e no exterior as subsidiárias, muitas vezes, não são líderes no mercado, tendo que trabalhar a questão preço inferior à marca líder, mesmo que isso ocasione uma mínima margem, em troca de ganhar mercado.

5.3 A fase inicial da internacionalização

O Primeiro passo da Tigre no sentido de sua internacionalização ocorreu no final da década de 70, quando numa questão de oportunidade, atendendo ao convite de alguns empresários paraguaios, a empresa resolveu abrir sua primeira operação no exterior.

A Tigre incorporou seu *knowhow* aos deste país (Paraguai) e incorporou sua gestão de operação industrial, cujo país de origem havia pessoas que não tinham experiência industrial, e sim comercial, havendo, então, uma conjunção de fatores interesses.

Quando iniciou o processo de exportação, poucas empresas no mundo dominavam os processos de extrusão de tubos PVC e, naquele período, havia um valor agregado a este produto final bastante alto, que compensava fazer a exportação. A margem era suficiente para fazer esta exportação e sua logística de entrega, em que, conseqüentemente, quem comprava pagava por isso, porque não havia alternativa.

Em 1977, a Tigre constituiu a Empresa Tubopar, no Paraguai, em sociedade com empresários locais. Hoje, detém naquele país 80% de participação de mercado no segmento de tubos e conexões de PVC. Mas este foi só o começo da experiência com outros mercados.

Enquanto isso, no Brasil, a empresa inaugurou, em 1979, sua fábrica de conexões. Em 1991, João Hansen Júnior se afastou dos negócios, abrindo espaço para seu filho, Carlos Roberto, que implantou um novo método de gestão, mais aberto e participativo. Foi neste momento que houve a decisão de avançar e assumir a liderança em todos os países em que se fizesse presente. Essa foi uma das principais estratégias de crescimento da Tigre.

5.4 A continuidade do processo de internacionalização e o poder de mercado

Em 1997, a Empresa Tigre adquiriu o controle da Empresa Fanaplas, no Chile, dando início a uma nova era no processo que tornou a Tigre uma referência no mercado internacional. Tal conquista permitiu não só conhecer melhor aquele país, como também ter a certeza de que sem a liderança local, seria impossível ter escala necessária e, conseqüentemente, os resultados desejados. Ainda este ano a Tigre adquiriu a Pincéis Tigre, empresa fundada em 1929 e que se tornou a maior fabricante de pincéis do continente americano, expandindo assim seu ramo de atuação.

Em mais uma atitude de expansão no exterior, a Tigre adquiriu, de uma só vez, em 1999, mais três empresas locais no Chile. O resultado não poderia ser melhor: 41% do mercado chileno estava nas mãos do grupo brasileiro.

Nesta fase fica clara a convergência do processo da internacionalização da Tigre com a Teoria de Poder de Mercado. Este fato se evidencia pela estratégia da empresa em aumentar a concentração industrial e o poder de mercado da empresa, por consequência, aumentaria os lucros, estes obtidos do alto grau de poder monopolístico, fornecendo um processo parecido de concentração crescente em mercados estrangeiros (CARNEIRO & DIB, 2007, FLORIANI, 2010).

A empresa iniciou as operações fabris na Argentina, em 1998, com a inauguração de uma nova unidade em Pilar. Completando o portfólio de conexões de PVC, em 1999 a Tigre assumiu a Empresa Santorelli e conquistou 27% do mercado argentino. Nos anos seguintes, os tubos e as conexões continuaram sendo o carro-chefe da empresa, mas ela também passou a fabricar esquadrias para portas e janelas (por meios da marca CLARIS), quadros de luz, registros para chuveiros e até armários de banheiro (lançados em 2006) – tudo em PVC. Em 2008 lançou uma nova marca, a PLENA, composta por acessórios para casas em PVC.

A partir do processo de internacionalização que se iniciou no final dos anos 70, a empresa consolidou bases para exportações por meio de subsidiárias que levavam as mais variadas linhas de produtos a todos os países do continente sul-americano, além da Nigéria, Angola, Porto Rico, Guatemala, Estados Unidos e Canadá.

No Uruguai, o motivo da instalação foi a facilidade de compra e manuseio de componentes químicos, principalmente para atender à subsidiária da Argentina, por já ter uma distribuição neste país muito forte, o mesmo ocorrendo na maioria dos países.

Novamente se verificam traços da tese proposta por Hymer (1976), cujo autor considera quatro frentes genéricas e vantagens como acesso a fatores de produção de menor custo, que na operação do Uruguai buscava-se matéria-prima abaixo custo para fornecer a planta do Uruguai e da Argentina.

Na Colômbia, é a principal subsidiária no atingimento de metas da empresa, ocasionado pela demanda do país, que é a terceira maior da América Latina e do desempenho de seu Diretor da planta da subsidiária. Esta operação iniciou-se por uma operação *grennfield*, e apoia-se na Teoria de Poder de Mercado, pois é investimento mais custoso e arriscado, porém tem a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média (HITT & IRELAND, HOSKISSON, 2003).

O Processo de Internacionalização para os Estados Unidos

O primeiro passo no sentido da internacionalização para os Estados Unidos foi com o processo de distribuir alguns produtos para o mercado norte-americano e contar com um parceiro, tendo distribuidora localizada nos Estados Unidos, onde comercializava algumas linhas de produtos produzidos no Brasil com um processo de distribuição junto aos clientes locais.

Porém a competitividade do mercado americano é muito alta e qualquer custo que se acabe incorporando, no entender dos clientes locais, não faz sentido e ele não compra mais seu produto, o que explica a desaprovação com os altos custos de logística e exportação. Então a ideia de ter uma operação Tigre nos Estados Unidos foi amadurecendo ao longo de alguns anos e isso acabou ocorrendo no ano de 2008, no momento da crise americana. Foi quando foi inaugurada a operação de produção nos Estados Unidos. “Deixamos de produzir no Brasil, enviamos os moldes para os EUA e iniciou-se a produzir e vender localmente com uma equipe própria, na verdade foi a formação de uma parceria com outro fabricante americano de tubos e grandes diâmetros”.

Com a crise, este parceiro faliu e, a partir daquele momento, a Tigre teve que se arrumar de alguma maneira pessoal, tendo que moldar o escopo da organização, porque nos Estados Unidos a operação de mercado é diferente.

Os gestores perceberam as diferenças para a entrada no mercado norte-americano: “Mas a forma de fazer negócio nos EUA é bem diferente de fazer negócios no Brasil e Peru, por exemplo. Foi um aprendizado importante”.

Novamente há evidências na adoção da Teoria de Poder de Mercado, em que a teoria idealizada por Hymer é que as firmas estariam dispostas a aceitar riscos e custos associados à internacionalização devido à expectativa de aumento no poder de mercado e aumentar, conseqüentemente, seus lucros (HEMAIS & HILAL, 2004).

5.4 Os Desafios da Internacionalização

Alguns fatores denotam algumas fragilidades que a Tigre visualiza como desafios ou pontos de atenção no processo de internacionalização.

A questão de línguas é um fator muito delicado: “nós brasileiros temos uma vantagem e uma facilidade de entender a língua espanhola, questão de fonética da formação da língua portuguesa, mas normalmente o pessoal de origem espanhola eles não nos compreende se nós falarmos o português da maneira que nós falamos aqui hoje. 90% eles não vão entender, então questão de línguas é bastante delicado, bastante importante quando se vai no mercado”.

Outro desafio grande que existe é em relação ao sistema bancário, que é muito desenvolvido no Brasil. Caso seja realizada uma venda hoje, mandam-se as duplicatas, tudo via banco, e as empresas pagam, sendo que todo esse trâmite é controlado. Nos outros países não há um sistema bancário desenvolvido. Em alguns países ainda tem que ter a figura do cobrador. Este cobrador tem que ir atrás das pessoas para cobrar. No Brasil, é muito comum se pagar regularmente em dia, questão essa bem vista no mercado. A maior dificuldade de pagamento da Tigre está na Colômbia. Já nos Estados Unidos é uma forma de pagamento diferente, o pagamento é via cheque, tem-se que enviar tudo via correio. Neste aspecto, no Brasil, o sistema financeiro está muito além dos outros países, pois são muito mais avançadas essas questões dos pagamentos.

5.5 Cronologia da Internacionalização da Empresa Tigre

No Quadro 2, verifica-se a cronologia de internacionalização da Empresa Tigre.

ANO	DESCRIÇÃO	TIPO DE ESTRATÉGIA (como modo de entrada)	EVIDÊNCIA PODER DE MERCADO
1977	Constituição Tubopar em parceria com empresários locais, possuindo atualmente 80% do <i>MarketShare</i> de Mercado.	<i>Joint venture</i> – visava facilitar o acesso ao mercado e reduzir riscos, dada a primeira experiência internacional produtiva fora do Brasil.	Transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados.
1995	Gestão profissionalizada, busca de crescimento no Tripé: Novos Produtos, Novos Clientes e Novos Mercados.	Decisão estratégica de avançar em novos mercados, para diminuir concentração excessiva no mercado nacional, dar solidez internacional à corporação, atuar como contraponto ao ingresso de estrangeiros ao Brasil.	Atividades estratégicas de comércio exterior e alianças.
1997	Aquisição da Fanaplas Chile.	Mercado então desorganizado, carente de estratégias de mercado, empresas com baixa tecnologia agregada e mercado pulverizado. Foram adquiridas 3 empresas e transformadas em 1 empresa apenas.	Transferência de tecnologia, fluxo de informações e dados, e aquisições.
1999	Aquisição de três empresas chilenas (Plástica 21, Reifox e Saladillo), assumindo a vice-liderança no mercado chileno.	Vide acima	Aumento no poder de mercado e aumentar consequentemente seus lucros.
1998	Inauguração da nova unidade na Argentina e Aquisição, em 1999, da Santorelli (forte marca local).	O mercado até então era atendido por exportações brasileiras. Dada a relevância do mercado, a construção de uma planta era questão de tempo. Parte-se, desta forma, para operações <i>greenfield</i> .	<i>Greenfield</i> é o investimento mais custoso e arriscado, porém tem a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média e maximizar seus lucros e controle.
2000	Compra do controle acionário da Plasmar (Bolívia), líder no segmento, com 70% de participação no mercado.	Embora não estivesse inicialmente no plano estratégico da empresa, a compra comprovou ser uma excelente decisão, apesar do país não transmitir um índice de confiança ou respeitabilidade.	Transferência de tecnologia, fluxo de informações, dados e aquisições.
Maio 2005	Inaugurada uma moderna unidade fabril na cidade de Santiago (Chile), com área construída de 18 mil m ² e capacidade instalada de 25 mil ton./ano, totalizando um investimento de US\$ 8 milhões.	O resultado da estratégia anteriormente decidida provocou a necessidade de atualização tecnológica e o forte crescimento começou a esbarrar na baixa capacidade fabril (linhas e espaço livre).	IED por meio de <i>greenfield</i> para ter a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média e maximizar seus lucros e controle.
Maio 2007	Início de produção na nova fábrica em Quito, no Equador.	A entrada no Equador se deu por meio de operação <i>greenfield</i> , dada a ausência de oportunidades de aquisição de empresas locais.	IED por meio de <i>greenfield</i> para ter a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média e maximizar seus lucros e controle.
	Inauguração da primeira unidade fabril nos EUA, na	A entrada nos EUA foi de operação fabril <i>greenfield</i> +	IED por meio de <i>greenfield</i> para ter a vantagem de garantir à firma o

Ago 2007	Cidade de Janesville, estado de Wisconsin.	parceria com empresa fabricante e distribuidora de conexões especiais.	máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média e maximizar seus lucros e controle.
2008	Aquisição nos EUA.	Aquisição de moldes de empresa que encerrou operações nos EUA. Serviram para complementação de linhas da operação Tigre.	Transferência de tecnologia, fluxo de informações, dados e aquisições.
2008	Aquisição plástica no Peru.	Oportunidade de aquisição. Facilitou a entrada no mercado peruano.	Transferência de tecnologia, fluxo de informações, dados e aquisições.
2008	Nova unidade na Colômbia, cidade de Bogotá.	Entrada na modalidade <i>greenfield</i> devido à indisponibilidade de negócios com outros <i>players</i> locais.	IED por meio de <i>greenfield</i> para ter a vantagem de garantir à firma o máximo controle e, portanto, possui o maior potencial para fornecer retornos acima da média e maximizar seus lucros e controle.

Quadro 2 - Processo Internacionalização Tigre

Fonte: elaborado pelos autores conforme história da Empresa Tigre (2012).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisando as teorias de internacionalização em relação ao estudo de caso da Empresa Tigre, pode-se verificar que no Modelo de Uppsala não se verifica esta efetividade, tendo em vista que o modelo tem uma base na teoria comportamental da empresa, conforme autores como Cyert e March(1963) e Aharoni(1966) e, também, a Teoria de Penrose (1959), cujo crescimento da empresa é visto como um processo no qual a empresa aumenta gradualmente o seu envolvimento internacional, crescimento este que não foi evidenciado neste estudo de caso.

Ainda não se verificou que esse processo se desenvolve na Tigre, com uma interação entre o desenvolvimento do conhecimento sobre mercados estrangeiros e as operações e o compromisso cada vez maior de recursos para os mercados estrangeiros por outro, como afirmam Johanson e Vahlne (1990).

A Teoria de Poder do Mercado é a teoria que mais se encaixa na proposta de internacionalização verificada neste estudo, pois como se verifica na teoria de Hymer (1960/1976), nos estágios iniciais de crescimento as organizações, em um processo contínuo, aumentariam sua participação nos mercados domésticos por meio de fusões, aquisições e extensões de sua capacidade.

Este fato se evidencia pela necessidade de a Tigre, líder no mercado doméstico, explorar países das Américas, objetivando explorar mercados externos. À medida que a forma teria a chance de fomentar vantagens, não existia anteriormente, nestes mercados, a concorrência, que seria enfrentada em um nível menor, principalmente se utilizando das imperfeições destes mercados, agregando tecnologia e investimentos, a fim de maximizar retornos financeiros e servindo como rumo a uma liderança de mercado.

Desta forma, pode-se verificar no estudo de caso que a Tigre percebeu que o retorno de capital estava diretamente relacionado com a assimilação da cultura de mercado de cada país. Em quatro anos, a Tigre entrou no espaço da internacionalização na Bolívia, Chile, Paraguai e Argentina, optando por focar em poucos mercados, pois sua estratégia era a fabricação nos locais em que poderia ser líder ou vice-líder.

Assim, conforme aumentassem a concentração industrial e o poder de mercado da empresa conseqüentemente aumentariam os lucros. Porém existia um aspecto que não seria fácil: aumentar a concentração no mercado, pois poucas empresas iriam permanecer.

Nessa fase os lucros obtidos do alto grau de poder monopolístico dentro do processo de internacionalização poderiam ser investidos em operações externas, fornecendo um processo parecido de concentração crescente em mercados estrangeiros.

A empresa também se utilizou de outras táticas: participações em feiras ou procura de parceiros distribuidores que pudessem ajudá-la no processo da introdução de seus produtos. O mais difícil é iniciar, pois os países priorizam muito a cultura, com isso a Empresa Tigre, na maioria das vezes, teve de entrar como sócia do mesmo país pelo menos no início.

Também se verifica a aproximação da teoria de custos de transação devido à estratégia de utilização nos custos de transação, principalmente no que tange aos produtos de difícil logística ou de difícil fabricação, como tubos de PVC e produtos com produção mais complexa. Isso ocorre quando os custos de transação surgem, porque há uma necessidade de dedicar esforços de organizar, realizar e controlar as operações entre os envolvidos e os interdependentes, além de se apoiar na estrutura de governança, sendo o mercado e a hierarquia formas intermediárias para as operações centralizadas na matriz no Brasil, descritas por Johanson e Matsson (1987).

Deve-se destacar o modelo exitoso da Empresa Tigre que, com pouco mais de uma década do início de seu processo de internacionalização, demonstra assertividade na estratégia adotada e prepara-se como uma empresa que tem potencial para criar novas subsidiárias a partir de seu aprendizado nas treze subsidiárias que hoje opera.

Ressalta-se, ainda, a necessidade de estender o estudo deste processo de internacionalização, buscando fomentar a pesquisa nesta área, para despertar a necessidade de investigação em empresas brasileiras que tenham experiências exitosas no que tange às estratégias de internacionalização.

REFERÊNCIAS

AHARONI, Y. **The Foreign Investment Decision Process**. Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.

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

BRITO, C.; LORGA, S. **Marketing Internacional**. Porto: Sociedade Portuguesa de Inovação, 1999.

BUCKLEY, P.; CASSOMN, M.C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internalization approach. **Journal of international bussines studies**. v. 29, n. 3, p. 539-561, 1998.

CATEORA, P. R.; GRAHAM, J. L. **International Marketing**. New York: McGraw-Hill, 1996.

CAVES, R. E. International corporations: the industrial economics of foreign investment. **Economica**, v.38, n.149, p.1-27, 1971.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos

principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, p 1-25, 2007.

CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A.; HEMAIS, C. A. Five main issues on the internationalization of firms: a comparative review of the literature. **V Workshop em Internacionalização de Empresas**. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. Coleta, análise e interpretação dos dados. In: BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2006.

CYERT, R. M., MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963

DESLAURIE, J. P.; KÉRISIT, M. O delineamento da pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A Pesquisa Qualitativa: enfoque epistemológicos e metodológicos**. Pétropolis: Vozes, 2008, p. 127-152.

FAGUNDES, et. al. As estratégias de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético: estudo de caso da empresa suzano papel e celulose. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.11, n.3, p. 205-233, 2012.

FLORIANI, D. E. **O grau de internacionalização, as competências e o desempenho da PME Brasileira**. Tese (doutorado). Universidade de São Paulo (USP), 2010.

GAO, T. The contingency framework of foreign entry mode decisions: locating and reinforcing the weakest link. **The Multinational Business Review**, v. 12, n. 1, p. 37-68, 2004.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. **A pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010, cap. 10.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **RAE - Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n.2, p. 57-63, mar/abr, 1995a.

HYMER, S.H.. **The International Operations of National Firms: a study of direct foreign Investment**. Cambridge: MIT Press, 1976.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? **Harvard Business Review**, Boston, jul/aug 1995.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (Org.). **O desafio dos mercados externos**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

_____. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica de negócios internacionais. In: ROCHA, A. (Ed.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**, Rio de Janeiro: Mauad. Capítulo 2, p.15-40, 2002.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. G. **Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transaction cost approach**. *Studies of Management & Organization*, v. 17, n. 1, p. 34-48, 1987.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **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.

_____.; VAHLNE, J. E. **The mechanism of internationalization**. *International Marketing Review*, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

JOHANSON, J.; WIDEERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four Swedish cases**. *Journal of management studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.

MACADAR, B. M., **A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do grupo gerda e da marcopolo**. *Ensaio FEE*, v. 30, n.1, p. 7-34, 2009.

NICKELS, W. G.; WOOD, M. B.. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OSHIKIRI, M. I.; JOÃO, B. N. **Estratégias de Internacionalização de Multinacionais Japonesas**. XXXIII Encontro da Anpad. São Paulo, 2009.

POUPART, J. A entrevista do tipo qualitativo: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2008.

SARATHY, R; TERPSTRA, V. **International Marketing**. 5. ed. Orlando: Dryden Press, 1991.

STEVENSON, H. H.; J.C. JARILLO. A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management. **Strategic Management Journal**, v. 11, p. 17-27, 1990.

SZAPIRO, M.; ANDRADE, M. **Internacionalização em arranjos e sistemas de MPME**. Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2001.

TANAKA, O. Y.; MELO, C.. **Avaliação de Programas de Saúde do Adolescente: um modo de fazer**. São Paulo: Edusp, 2001.

WILLIAMSON, O. E. **Market and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1975.