

ÁREA TEMÁTICA: ADMINISTRAÇÃO GERAL
INTERNACIONALIZAÇÃO: MODELO CONCEITUAL E APLICAÇÃO

AUTORES

EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

Universidade de São Paulo
epgdvasc@usp.br

VIOLETA SUN

Universidade de São Paulo
violeta@usp.br

FREDERICO FACCIOLI

Universidade de São Paulo
facciolif@yahoo.com.br

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise crítica do processo de internacionalização de um grupo editorial europeu com subsidiária no Brasil. O intuito é descrever a internacionalização a partir de um modelo de investigação que contempla quatro dimensões: 1) Tipo de internacionalização, caracterizado pelas formas de operação da matriz nos mercados onde atua; 2) Postura, constituída pelos preceitos que norteiam os interesses da matriz no país recipiente; 3) Modelos de Internacionalização, subdivididos em 3 (três) visões distintas, que se complementam: a) aspectos da autonomia e tomada de decisões das subsidiárias, b) formas de transferência de conhecimento ou como estabelecer parceiros nos mercados locais, c) o caminho incremental e de aprendizagem de internacionalização das organizações e 4) Estrutura Organizacional, enfatizando a componente departamentalização da matriz e subsidiárias e o processo decisório. Foi realizada uma investigação exploratória do tipo qualitativa utilizando-se do método do estudo de caso. A análise crítica avaliou as características da empresa, dentro do modelo proposto, na verificação da dinâmica organizacional na sua busca de se internacionalizar.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas, departamentalização, empresas internacionalizadas.

ABSTRACT

This paper analyzes the process of internationalization of a European publishing company with a Brazilian subsidiary. We based our analysis on a model that attempted to explore four dimensions of the process: 1) Type of International Business, showing the ways the Head Office operates in the various markets; 2) Position, meaning the interests of the Head office in overseas countries; 3) International Business Models, divided into three different aspects: a) subsidiaries autonomy and decision making; b) knowledge transfer or ways to establish local partnerships c) the incremental and learning path to International Business; 4) Organizational Structure with focus on the different structural forms utilized by the head office and its subsidiary and the decision making process. A qualitative exploratory study was developed using the case study method. The critical analysis evaluated the company's characteristics using the proposed model.

Keywords: Internationalization; organizational structure, International Business.

INTRODUÇÃO

Um desafio à Ciência da Administração é a compreensão dos processos de implantação de estratégias de internacionalização organizacional. A abordagem adotada no presente artigo contempla as diversas atividades relativas ao planejamento e à execução das estratégias de internacionalização, considerando suas diferentes representações, suas interações e negociações interculturais.

A literatura baseada em economia de internacionalização contrasta com os modelos comportamentais, os quais se voltam para processos. Isto significa que não se explica somente o movimento de internacionalização por causas econômicas, mas também pela forma de administrar, envolvendo a departamentalização da empresa e o processo decisório. Este estudo se apóia no caso da subsidiária brasileira de um grupo editorial europeu nos mercados de livros didáticos e para-didáticos. Procurou-se identificar junto à empresa: sua forma de departamentalização, os motivos de sua instalação no país e o seu processo de internacionalização. A empresa estudada é líder no mercado do país de origem, onde iniciou suas atividades há mais de 70 anos, em 2004 a empresa detinha 17% do mercado, e já havia estabelecido forte presença na América Latina, contribuindo para a educação de 135 milhões de pessoas nos diversos países onde atua.

No capítulo 1 encontra-se o objetivo do estudo, no capítulo 2 o referencial teórico necessário para o embasamento das análises críticas envolvidas, tais como tipos, modelos e postura de internacionalização, estrutura organizacional com foco no componente departamentalização; no capítulo 3, a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo. No capítulo 4 descreve-se sucintamente a organização do grupo e da subsidiária estudada, focando-se na departamentalização e decisões, além do histórico de internacionalização praticado pelo grupo e no capítulo 5 desenvolve-se uma análise crítica como foco principal do trabalho buscando-se coerência entre os objetivos, o método e a pesquisa bibliográfica indicada, e finalmente conclui-se o relatório com as principais considerações observadas.

1 OBJETIVOS

O objetivo deste trabalho é estudar quatro componentes críticos no processo de internacionalização de empresas: Tipos, Postura, Modelos e Estrutura Organizacional com foco no componente departamentalização. Para este estudo, será avaliada a Editora EURO – subsidiária brasileira do Grupo EURO. Identifica-se sua forma de operação no Brasil e os processos de tomadas de decisões existentes na matriz e na subsidiária, com o intuito de descrever o processo de internacionalização desse grupo, as razões que motivaram a forma de expansão adotada, verificando a influência da matriz europeia sobre a departamentalização implantada no país.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Internacionalização de Empresas

Um primeiro ponto de referência é determinar a nomenclatura da empresa com atividades de internacionalização, pois na literatura não existe um consenso sobre o emprego dos diversos termos existentes (OLIVARES, 2004). Assim, para efeito deste artigo, o termo de referência será “empresas internacionalizadas”, que pode ser definido como “aquela empresa que tem atividades estratégicas, estruturais e/ou operacionais em mais de um país”. As atividades empresariais se fundamentam no emprego de recursos físicos, materiais, financeiros e humanos em aspectos mercadológicos, de produção, de finanças, de logística,

etc. Segundo esse autor, as empresas internacionalizadas podem ser classificadas por **Tipos, Postura e Modelos**.

Tipos: A empresa que deseja desenvolver atividades empresariais de internacionalização em outros países tem algumas opções básicas (BALL & McCULLOCH, 1993): a) Internacionalização Indireta: constituída por operações de exportação e/ou comercialização de produtos, serviços, marcas/patentes onde a matriz não desenvolve atividades “fisicamente” e sim por meio de outras empresas intermediárias. Podemos citar: exportação direta, licenciamento, *franchising*, e; b) Internacionalização Direta: (Subsidiárias) constituídas por operações integrais ou parciais da matriz em países estrangeiros, como *joint ventures*, projetos de negócio, contratos de gestão, etc.

Postura: As orientações filosóficas básicas sobre internacionalização, segundo PERLMUTTER (1972) apud SANVINCENTE (1975) são: a) Postura etnocêntrica, orientada para os interesses da matriz no país de origem, na qual busca padronizar seus produtos e processos de produção, se direciona a mercados que são internacionalmente similares, sua sede matriz é insubstituível, seus custos são reduzidos pelos efeitos da curva de aprendizagem, transmitidos pela matriz às subsidiárias; b) Postura Policêntrica, orientada para os interesses dos países anfitriões (subsidiárias), tendendo a formar um sistema de interconexões onde suas subsidiárias tenham autonomia e independência; c) Postura Geocêntrica, orientada para uma postura internacional, onde haverá uma mistura equilibrada das posturas anteriores. Assim, a interconexão, integração e interdependência seriam uma constante entre a matriz e suas subsidiárias.

Modelos: Dentro das propostas sobre conceituação e definições teóricas analisadas, as estabelecidas por BARTLETT & GHOSHAL (1992) são referências sobre o tema de internacionalização de empresas, as quais fazem uma análise sobre quatro modelos genéricos de internacionalização de empresas: a) A Multinacional, aquela que conta com subsidiárias nos diversos países e que têm autonomia, já que muitos dos recursos, responsabilidades e decisões importantes são descentralizadas localmente. A matriz considera as subsidiárias como uma espécie de portfólio de negócios; b) A Global, aquela que conta com subsidiárias em diversos países, mas não têm autonomia, já que possuem um núcleo centralizado na matriz, onde a maioria dos ativos estratégicos, recursos e responsabilidades são controladas. A matriz considera as operações no exterior como canais de escoamento para um mercado unificado; c) A Internacional, aquela que conta com subsidiárias em diversos países, onde muito dos recursos, bens, responsabilidades e decisões são descentralizadas e outros ficam sob o controle da matriz. Busca-se um meio termo entre a posição global e multinacional. A matriz considera as operações no exterior como extensões suas, mas com uma transferência dela e com possibilidades de adaptação local; d) A Transnacional, aquela que conta com subsidiárias em diversos países para onde se destinam os ativos e recursos de forma interdependente e localizada no estilo de uma rede integrada. O papel das subsidiárias é de contribuições diferenciadas a favor de operações mundialmente integradas, sendo que o *know how* é desenvolvido em conjunto e compartilhado em toda a rede mundial. O modelo transnacional é aquele que desenvolve simultaneamente a competitividade global, a flexibilidade multinacional e a capacidade de aprendizagem mundial.

Sob outra ótica, para ROOT (1994), as formas de internacionalização podem ser definidas como: a) Modelos Exportadores: indireto, direto por agente/distribuidor, direto por escritório/subsidiária, outros; b) Modelos Contratuais: (transferência de conhecimento e habilidades): licenciamento, *franchising*, contratos técnicos, contrato de serviço, contratos de gestão, contrato de construção/turnkey, contrato de manutenção, contrato de manufatura, contrato de co-produção; c) Modelos de Entrada com Investimento: novo estabelecimento, aquisição, *joint venture*

Ainda outro Modelo de Internacionalização, segundo a Escola Nórdica, é o **Modelo Tradicional da Escola de UPSALA** no qual um dos pressupostos é de que a internacionalização da firma, através de exportações ou de investimentos diretos, é uma consequência de seu crescimento (HEMAIS, 2003). Quando o mercado doméstico está saturado e conseqüentemente o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para se expandir.

Um dos principais aspectos abordados era de que o processo de internacionalização se dava através de forma incremental por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas pelo novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto através de uma seqüência de modos de operação quanto através de uma seqüência na seleção de mercados a serem servidos.

2.2 Estrutura Organizacional de Empresas Internacionalizadas

Segundo VASCONCELLOS & HEMSLEY (2000), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades desde os níveis mais baixos até a Alta Administração são especificadas e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para que se alcancem os objetivos organizacionais. Assim, a tomada de decisões mudará de acordo com a estrutura delineada tal como departamentalização, centralização, formalização entre outros aspectos comuns. Departamentalização é o processo de agrupar indivíduos em unidades para que possam ser administradas. Essas unidades são a seguir agrupadas em unidades maiores, sucessivamente, até o nível mais alto da organização.

Praticamente, a departamentalização aplicada a empresas internacionalizadas conforme a literatura (BALL & McCULLUM, 1993; JONES, 1995; GHOSHAL & BARTLETT, 1992 apud OLIVARES, op. cit) seguem a mesma relação de departamentalização ensinada por VASCONCELLOS & HEMSLEY (op. cit.) com a inclusão de uma divisão multinacional:

Departamentalização Funcional: é aquela onde o órgão encarregado das operações internacionais tem sua sede na matriz e de lá dirige as atividades de exportação e/ou também das subsidiárias, em outros países. **Departamentalização geográfica:** onde as atividades internacionais são delegadas, nas tarefas operacionais e táticas, para as subsidiárias em outras regiões/países, sendo que as atividades estratégicas permanecem na matriz, por meio de seu corpo técnico funcional central. **Departamentalização por divisões de produtos,** onde as atividades são delegada para unidades que administram produtos. Têm autonomia tática e operacional, coordenando as estratégias com o corpo técnico central da matriz. **Departamentalização por projetos:** onde as atividades internacionais são voltadas para equipes multifuncionais temporárias e específicas para desenvolver negócios em outros países por prazo determinado. **Departamentalização matricial:** onde as atividades internacionais são desenvolvidas pela combinação de dois ou mais tipos de departamentalização citadas anteriormente. Assim, cada divisão de produto poderia desenvolver suas atividades em cada região/país. **Departamentalização em rede:** onde as atividades internacionais são desenvolvidas com a interdependência, integração e compromisso das subsidiárias em diversos países em coordenação com a matriz.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo exploratório, utilizando o método do estudo de caso segundo as orientações dos autores Yin (2001), Carroll et al (1998) e Doolin (1994). Com base nos autores referenciados, foram selecionados quatro componentes principais que serão utilizados no modelo de investigação: Tipos, Postura, Modelo e Estrutura Organizacional com foco em departamentalização, conforme a figura 1.

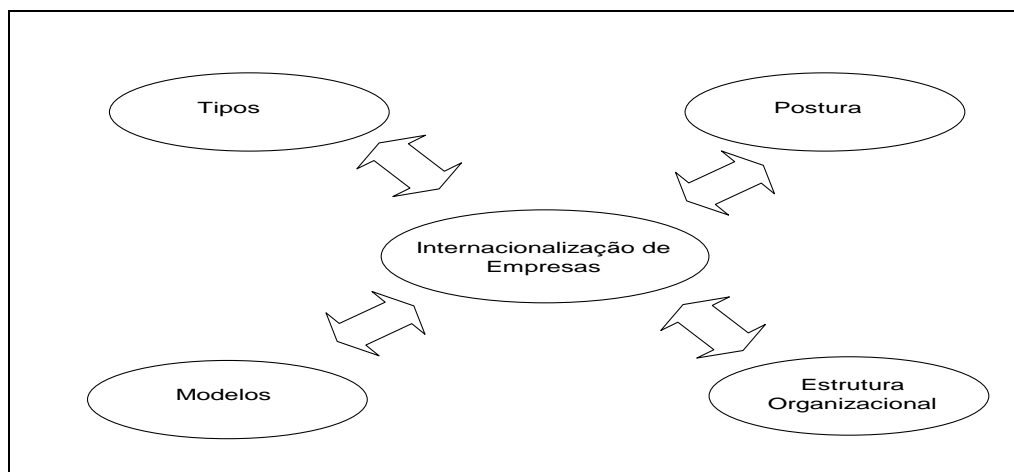


Figura 1. Modelo de Investigação. Fonte: Autoria própria.

Os dados primários foram coletados mediante o uso de entrevistas semi-estruturadas conduzidas com o Diretor Geral e o Diretor Editorial de Produção, responsáveis pela subsidiária brasileira e efetuou-se uma coleta documental, com dados secundários, composta de modelos de organogramas e informações de processos internos da organização.

Durante o desenvolvimento do estudo foi possível identificar as iniciativas e estratégias para a internacionalização da organização. Como referencial teórico de embasamento para as análises buscou-se literatura especializada referente a estrutura organizacional e a internacionalização. O tratamento da informação foi realizado por meio da técnica de análise de conteúdo (LAKATOS, 2000). Esta técnica permite que por meio de uma descrição objetiva sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto das comunicações, se consiga interpretar estas informações.

4 O CASO DO GRUPO EURO – SANTA MARIA

4.1 Descrição da Empresa

A Editora EURO faz parte de um grupo europeu com forte presença na América Latina, atuando no mercado de livros didáticos e na literatura infanto-juvenil. Atualmente, a empresa lidera o mercado de livros didáticos, com 17% do mercado. Com a sua presença internacional, o Grupo contribui para educação de 135 milhões de pessoas, nos diversos países onde atua. A empresa teve sua origem em 1918, quando os professores e padres de colégios religiosos do país de origem começaram a publicar livros e materiais de apoio para suas escolas. O êxito desses materiais desencadeou uma forte demanda que levou à criação da Editora EURO em 1938, sendo que em 1977, com o intuito de se devolver socialmente os benefícios empresariais da Editora, foi constituída a Fundação EURO de fundo religioso, que se tornou proprietária da editora. A Fundação é proprietária de todo o Grupo EURO e o Conselho da Fundação elege os principais executivos do grupo, que por sua vez, comanda as editoras e representações comerciais da empresa hoje espalhadas em todo o mundo. As Figuras 2 e 3 ilustram de modo simplificado a estrutura societária da organização e a estrutura hierárquica do Grupo EURO. A Fundação EURO é a responsável maior por todo o grupo que possui instalações próprias no Brasil, Argentina, México e com forte presença na Europa.

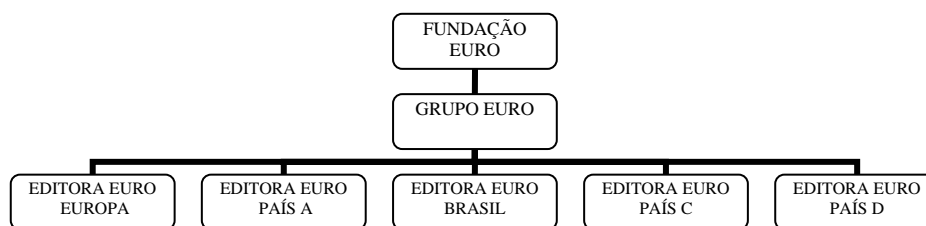


Figura 2. – Estrutura Societária

A decisão de internacionalização é apoiada a partir de estudos feitos pela divisão de Novos Negócios em conjunto com a divisão de Estudos, ambos os departamentos subordinados à Subdireção Internacional do Grupo EURO, como se vê na Figura 3. A divisão de Novos Negócios faz análises econômicas do potencial de retorno de negócios para diversos países. A partir dessas análises, é elaborado o plano do negócio e de investimento no país escolhido. Os estudos são voltados à análise do mercado e compilação de informações sobre tamanho de mercado, grau de concorrência, custos de implantação, competitividade, tempo de vida do livro, necessidade de investimento. Isso é consolidado num *Business Plan*, que é apresentado à aprovação do Presidente e do Diretor Geral do Grupo EURO, que se aprovado, encerrará o trabalho da divisão.

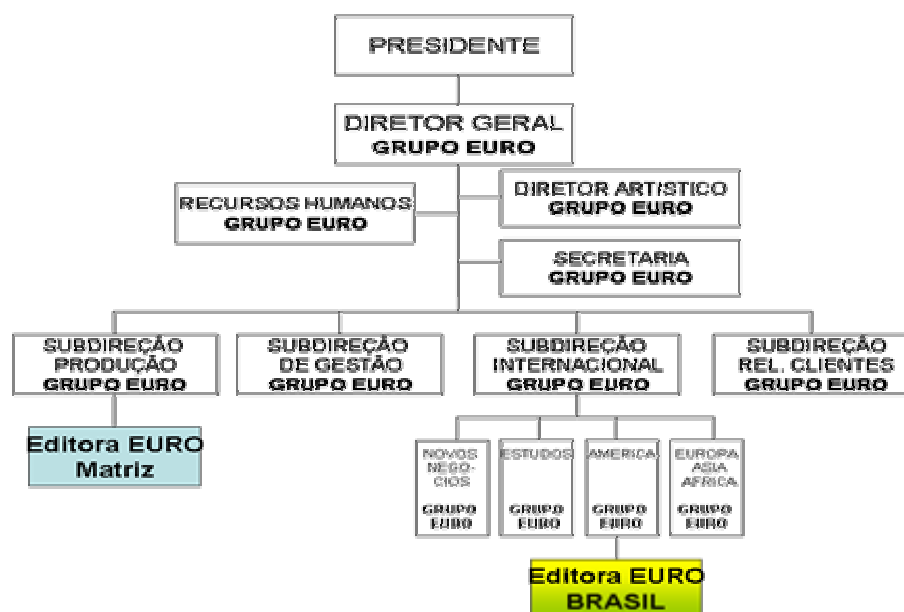


Figura 3. Organograma do Grupo EURO.

A figura 4 ilustra a condução dos projetos dentro da estrutura da empresa brasileira. Percebe-se que a produção e a comercialização dos livros são consideradas como se fossem duas empresas distintas. Todo o controle financeiro separa totalmente as duas atividades. Na Europa, essa separação ocorre de fato, com pessoas jurídicas diversas para cada atividade.

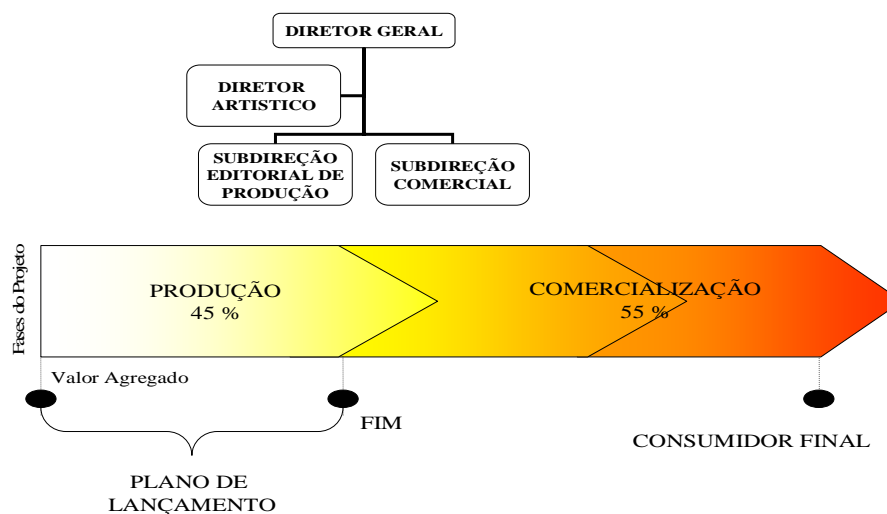


Figura 4 – Condução de Projetos na Editora EURO Brasil

Uma vez aprovado o *Business Plan*, a implantação da editora no país se inicia com a nomeação de um Diretor Geral, cuja função é conduzir o plano de investimento e obter os retornos nos prazos planejados pela divisão internacional. Os investimentos planejados pela Fundação na Editora EURO Brasil somam 5 milhões de Euros para os próximos 4 anos. O prazo de *payback* estabelecido para o início do retorno é de 5 anos.

A divisão Internacional do grupo é responsável pela supervisão financeira da execução do plano de investimento. Em conjunto com o Diretor Geral é feito um orçamento para o ano seguinte e um planejamento mais genérico para os 4 anos seguintes. Um profissional da Divisão Internacional se reúne anualmente com o Diretor Geral para detectar a necessidade de executar ajustes no orçamento. Segundo o Diretor Geral ainda não foram necessárias mudanças significativas no que foi planejado.

4.2 A Internacionalização do Grupo EURO

Pode-se considerar a atividade de **exportação de livros** como um primeiro passo dado pelo Grupo EURO para a sua internacionalização. A exportação é atividade realizada pela empresa desde sua existência, num processo que se iniciou de maneira informal, a partir da simples solicitação de livros por empresas e pessoas de outros países.

Nestes mercados para os quais a empresa exporta seus livros, foram criados “Gestores de Mercados”, que são representantes comerciais dedicados exclusivamente a coordenar a distribuição e o desenvolvimento de canais nos países em que estão localizados. Atualmente a empresa conta com Gestores de Mercados em todos os continentes, mas devido à crescente demanda pelo aprendizado da língua espanhola em todo o mundo, a empresa tem uma presença mais sólida nos países latinos.

No Brasil essa atividade comercial era pouco significativa, representando um montante de apenas 3 mil exemplares/ano. Segundo o diretor da empresa essa atividade era incipiente, pois o Brasil é um país burocrático e grande demais para a coordenação das exportações a partir da Europa. Esse cenário contrasta com aquele encontrado no México e na Argentina, onde a atividade livreira já era forte antes da implantação da produção local e a marca EURO já era bem conhecida.

As primeiras experiências de instalação internacionais da Editora EURO foram marcadas muito mais pelo comprometimento missionário do que pelo caráter empresarial do grupo. O resultado disso foram alguns fracassos consecutivos. Por exemplo, um segundo

passo foi dado em Bogotá, na Colômbia. Naquela ocasião, tentou-se aproveitar a presença da Fundação no país para começar uma venda mais sistemática dos livros europeus. O projeto não era muito profissionalizado e logo se percebeu que os livros não se adaptavam nem ao currículo Colombiano, nem à realidade do país.

Logo após este evento, a empresa tentou implantar suas atividades em Porto Rico e no Equador por meio de associação com contratos de distribuição exclusiva. Ambas as experiências foram mal sucedidas e houve quebras contratuais danosas. Em Porto Rico foi extremamente difícil desfazer o contrato de sociedade.

No entanto, essas primeiras tentativas ainda não se constituíam propriamente um esforço com finalidade de produção local de livros. Esse objetivo foi buscado de forma mais acirrada apenas a partir de 1987, com a criação da Editora EURO no Chile. Firmou-se uma *joint venture* em conjunto com uma empresa local. No entanto a sociedade, que tinha forte componente apostólico, também não deslanchou, apresentando um crescimento lento. Apesar dos planos iniciais de produção, percebeu-se a inviabilidade econômica do negócio e a empresa, apesar de ter sido mantida em funcionamento, desenvolve um trabalho significativamente muito pequeno, baseado apenas na importação de alguns títulos espanhóis.

Na Itália, a Editora EURO se envolveu com um objetivo bem definido. Adquiriu 30% das ações de uma editora local com a tarefa de criar e manter uma seção de literatura infantil. Apesar de ter se saído muito bem na sua tarefa, a empresa italiana passa por uma situação delicada e os conflitos de interesse fizeram com que a Editora EURO se retirasse da sociedade com a venda das ações.

Essas experiências de insucesso levaram a empresa a constatar as dificuldades de expandir-se internacionalmente por meio de associações com terceiros. Constataram também que grupos semelhantes também tiveram as mesmas dificuldades apresentadas pela EURO, com resultados inviáveis tanto na dimensão econômica, quanto na dimensão ética, o que os fez mudar a forma de levar os negócios no exterior.

Após essas experiências, a empresa adotou um modelo de expansão sem associação, assumindo o risco e o comando integral das atividades. Esse modelo foi primeiramente empregado em 1995, quando a EURO chegou ao México, e permitiu à empresa impor seu estilo, controlar os passos dados e incentivar o crescimento, que atualmente tem sido maior que o esperado. Em 2002 a EURO entrou na Argentina e em 2004 decidiu consolidar a posição na América Latina, com a implantação da Editora EURO Brasil.

Após as diversas experiências vivenciadas pelo grupo nas tentativas de internacionalização, elaborou-se uma série de princípios que norteiam o processo que é adotado atualmente:

- A empresa não pretende impor a cultura européia ao país recipiente. Trabalha-se com a realidade do país, pela cultura do país, e tanto a empresa como os seus produtos são considerados brasileiros. É bem-vinda a adaptação de produtos espanhóis, mas isso não é primordial. Os produtos, ainda que adaptados, serão produtos brasileiros.
- A empresa instalada deve ser fundamentada nos valores da Fundação. As empresas do Grupo são consideradas “obras marianistas” e, portanto, deve-se buscar a participação dos padres da ordem residentes no país, tanto na gestão como na divisão do resíduo para atividades sociais.
- As empresas do Grupo devem ser auto-suficientes em sua capacidade empresarial e financeiramente. Ou seja, dentro do escopo de atividades pré-delineado pelo Grupo, é preservada a independência na gestão, mas a empresa deve fazê-lo com seus próprios recursos. É vedada a alavancagem com capital de terceiros, ficando a empresa restrita à capacidade de investimento pré-estabelecida pela Matriz.
- Todo o retorno da atividade deverá ser direcionado para os seguintes fins: autofinanciamento (reinvestimento no próprio negócio), projetos sociais, outros projetos do Grupo EURO.

4.3 Instalação no Brasil

A empresa iniciou suas operações no Brasil a partir “do zero”. Outras alternativas de internacionalização foram descartadas após a série de experiências mal sucedidas mencionadas anteriormente, principalmente após a experiência de *joint-venture* no Chile. O diretor geral afirma que apesar da existência de outras alternativas, como as aquisições, fusões ou *joint-ventures*, a principal característica do Grupo é sua identidade e qualquer aquisição exigiria um enorme esforço nos primeiros anos para mudar a filosofia da empresa adquirida, seja através de demissões, seja através de mudança da cultura organizacional.

Além das motivações filosóficas, a empresa decidiu entrar no Brasil para consolidar sua posição na América Latina. Os principais atrativos do país são o tamanho do mercado, com 35 milhões de crianças, os baixos custos de entrada e dos fatores de produção, e a concorrência relativamente baixa se comparada a existente em outros países estudados (EUA). Todo esse quadro torna o Brasil um local de baixo risco para as atividades que a empresa pretende executar.

Outro motivo para a internacionalização é a crescente dificuldade enfrentada no mercado Espanhol. Dois fenômenos prejudicam as atividades editoriais nesse mercado: a diminuição da população infantil e a regionalização cada vez mais presente, que inviabiliza o lançamento de grandes tiragens. O projeto de Editora EURO no Brasil é de longo prazo e a editora pretende ser uma das líderes do mercado de livros didáticos de ensino fundamental e de literatura infanto-juvenil.

4.4 Forma de Operação e tomada de decisões no Brasil

De acordo com o diretor da empresa no Brasil, a partir deste ponto, a intervenção do Grupo sobre as atividades da subsidiária é pequena e toda a responsabilidade pelo sucesso do negócio recai sobre o Diretor Geral e a equipe contratada. O monitoramento existente consiste em 5 visitas anuais de curta duração (5 dias) durante o primeiro ano. Nessas visitas a matriz verifica se a empresa está tomando decisões que condizem com as intenções dos fundadores do grupo espanhol.

A empresa possui um procedimento padrão para implantação nos países e se utiliza desse know-how adquirido de forma a otimizar os custos de entrada. O início empregado no México e Argentina foi replicado para o Brasil. Portanto, a decisão mais estratégica acerca de como a empresa vai entrar no mercado e de quais linhas de produtos (coletâneas) serão lançadas é determinada a priori no *Business Plan* elaborado pela Divisão Internacional. Cabe à Diretoria Editorial de Produção decidir os títulos, a montagem do catálogo e a implementação da produção.

Inicialmente é feito o lançamento de uma coletânea de pára-didáticos infanto-juvenis e um livro didático para crianças do ensino fundamental. Nos anos seguintes à medida em que a empresa se familiariza com o mercado local, há maiores liberdades editoriais. Parte desse material é reaproveitada de materiais de outros países. Os livros são escritos por autores espanhóis, mexicanos, argentinos e alguns brasileiros de maior renome. No caso de um livro para crianças menores, são necessárias apenas algumas adaptações para introduzir em outros mercados, ou seja, nos novos mercados, sempre que possível, são aproveitadas experiências de produções anteriores.

A contratação de autores também é decidida pelo editorial, sempre com acompanhamento por parte do diretor geral. Sobre esse aspecto, cabe destacar que existem diferenças significativas entre o mercado espanhol e o brasileiro. Na Europa, utiliza-se a autoria coletiva para a produção de livros didáticos. A prática consiste em contratar-se 5 ou 6 autores autônomos para dividir trabalho de redação do livro em partes. Isso torna o processo mais rápido e ao mesmo tempo aumenta a importância da edição em detrimento da característica autoral. A replicação não ocorre apenas com o material já produzido, mas

também no know-how do processo de fabricar os livros, desde sua concepção até o lançamento.

Na Editora EURO, qualquer lançamento é planejado e balizado pelo Plano de Lançamento (PL), o qual contém o orçamento por produto. A área editorial de produção é responsável pela elaboração e execução dos PL. Há premiação em remuneração variável de acordo com a performance para o Departamento Editorial. A performance é medida de acordo com as metas estabelecidas no PL. A impressão é responsável por mais de 50% do custo do produto sendo feita com a contratação de terceiros.

O diretor editorial de produção é responsável pela concepção dos novos produtos, pela decisão da linha editorial que vai ser adotada, pelo posicionamento da empresa através de seu catálogo de produtos. No entanto, o fato de a empresa ter uma filosofia própria também acaba influenciando em parte o estilo da linha editorial adotada.

O departamento comercial assume as atividades de *trade marketing*, ou seja: a montagem da equipe de distribuição nos estados, o material de divulgação, as visitas às escolas, promoções, mas não “pensa” o produto.

Todo o material que sai da empresa é supervisionado pelo diretor geral. Ainda que o serviço seja feito por uma empresa subcontratada, o departamento de arte da empresa trabalha em conjunto e intervém em todas produções artísticas. À época da entrevista a editora contratou uma empresa para gerenciar e ordenar a imagem da empresa de forma mais profissional. Essa empresa vai cuidar da comunicação visual da EURO Brasil. Apesar de tudo ser produzido localmente e com pouca supervisão do Grupo.

O treinamento é uma das maneiras de se garantir a replicação internacional dos processos produtivos, produtos e relações de trabalho dentro da nova empresa, que devem estar em consonância com os valores do Grupo EURO.

5 ANÁLISE CRÍTICA

A análise deste caso, e de acordo com o modelo de investigação, busca classificar o Grupo EURO em seu processo de internacionalização. O fato de existir uma Fundação religiosa, como proprietária do Grupo EURO, influencia diretamente na forma de agir da organização onde parte do lucro obtido pelas empresas do grupo é aplicado em programas sociais da Fundação, que tem seu conselho formado integralmente por padres marianistas com missão marcadamente educacional e religiosa.

Esta postura de orientação social e religiosa, de predominância em países de língua espanhola, leva a um modelo etnocêntrico ao determinar um padrão de comportamento, em mercados similares, transmitido pela matriz. Ao mesmo tempo passa, para as subsidiárias, aspectos do modelo de policentrismo ao dar independência e autonomia nos aspectos operacionais e na busca de autores locais, destacando que existem diferenças significativas entre o mercado europeu e o brasileiro além do fato da departamentalização adotada para produção e comercialização na subsidiária brasileira ser voltada a processos.

Embora os casos de insucesso ocorridos na Colômbia, Porto Rico e Chile, tenham sido resultados mais da falta de visão empresarial do que por terem sido de valor missionário, combinando com suas exportações para o mercado de língua espanhola, ou pela criação de parcerias locais – ocorrido na Itália – chocarem com o objetivo maior da existência da organização – obras sociais, a processo segue os pressupostos do Modelo de Upsala,.

No caso particular do Grupo EURO, a criação de subsidiárias nos mercados de seu interesse, lhes permitem traçar uma estratégia a ser seguida na prática e operacionalmente pelas localidades onde se instalarem. A criação da divisão Internacional em sua departamentalização na matriz, com funções claras de se estudar novos mercados e de gestão das mesmas, demonstrou uma maturidade neste processo de expansão das atividades do grupo, pois busca criar subsidiárias. Como exemplo, o cargo de Diretor Geral da subsidiária é fundamental para todo o decorrer do processo de internacionalização, pois é ele quem

assegura que se apliquem os princípios de identidade e que vela pela imagem do Grupo EURO, sendo, portanto um cargo de máxima confiança dos escalões superiores da matriz na Europa. É necessário conhecer profundamente o Grupo EURO para poder transmitir os valores da empresa.

Neste processo de aprendizado, torna-se policêntrico também, pois toda a departamentalização é montada de forma que a Editora EURO da Europa não interfira nas atividades das editoras da marca EURO implantadas nos outros países. Ou seja, a arquitetura contratual é desenhada de modo que as editoras estejam em condições de igualdade, não se estabelecendo, a princípio, relações de dependência entre a matriz europeia e as filiais latino-americanas.

Toda a relação de subordinação se dá entre as editoras e o Grupo EURO. No entanto, como se pode notar nos organogramas da empresa apresentados na figura 2, a subordinação da Editora Europa se dá de modo diferente da subordinação das subsidiárias situadas na América Latina.

Na visão do Diretor Geral entrevistado, é melhor criar uma nova empresa do que mudar uma empresa existente. O executivo afirma que não há por parte do grupo uma preocupação somente mercadológica onde o principal objetivo da empresa não é necessariamente lucrar. Ele recorda que a empresa é de propriedade da Fundação EURO e que a identidade do grupo é religiosa.

Quanto ao aspecto de independência de ações no plano de Investimento no Brasil, definido pela divisão Internacional do grupo, uma vez que o acompanhamento financeiro é feito anualmente pela Divisão Internacional, identifica-se uma relativa autonomia de ação da filial, desde que esteja de acordo com o planejamento financeiro feito inicialmente. Somente é necessário um ajuste com a Divisão Internacional no caso de divergências financeiras.

No plano de marketing da subsidiária, como se observou, a empresa brasileira não tem esse departamento. Decorre que as atividades relacionadas ao marketing são divididas nos departamentos de produção, comercial e na direção geral. Muitas vezes o trabalho é feito de maneira colegiada. Aquilo que não é delegado completamente pelo diretor geral é resolvido em conjunto com os departamentos.

No modelo de ROOT (op. cit.), o grupo se enquadra como exportador indireto e direto, transferidor de conhecimento e habilidades, e investidor em novos estabelecimentos em novos mercados.

A linha de comando da matriz para a subsidiária (Brasil) é estratégica ao definir o grupo de linha editorial, os autores e a forma de marketing. É limitadora financeiramente quanto a Plano de Negócios, enquanto que nos aspectos táticos e operacionais dá ampla abertura à subsidiária. Para contratar o corpo executivo é necessária aprovação da matriz, assim como o treinamento de novos funcionários tem forte conotação cultural. Essa característica etnocêntrica garante que as subsidiárias sigam as orientações de fundo social existente na organização.

Na visão do Modelo de OLIVARES (op. cit.) e BARTLETT & GHOSHAL (op. cit.), o desenvolvimento organizacional do grupo foca-se nos conceitos de modelo Internacional para os casos onde possui subsidiárias e como Global onde se limita a exportar títulos.

A expansão da empresa, conforme os conceitos de internacionalização apresentados pelo Modelo Tradicional da Escola de UPSALA, foram adotados pelo Grupo EURO. Iniciou-se a exportação de livros para países de língua espanhola (Chile, Bogotá, Colômbia), posteriormente iniciou-se um processo de associações a empresas locais. Uma vez presente na América Latina, buscou-se consolidar a presença ampliando sua atuação para o Brasil, apesar de não ser o idioma espanhol a língua oficial, mas por sua proximidade geográfica aos outros países latinos.

Olhando-se para a departamentalização, da matriz e da subsidiária brasileira, percebe-se características híbridas ou mistas em sua forma: Geográfica para atender os mercados externos como Europa, Ásia e África separado da América; por Projetos, tanto no desenvolvimento de Novos Produtos quanto na separação da produção e comercialização; por Funcionalidade nas diretorias de RH, Artística e Marketing

6 CONCLUSÕES

Este estudo pretendeu contribuir com a gestão das organizações internacionalizadas na busca de conhecer e clarificar seus conceitos básicos. Além do conhecimento teórico sobre internacionalização, seus tipos, posturas e modelos, além de departamentalização de empresas internacionalizadas, apresentou-se o caso do Grupo EURO e das Editoras EURO, com foco na subsidiária brasileira, para demonstrar o caminho do aprendizado no processo de internacionalização e a sua forma de se departamentalizar.

Este grupo empresarial espanhol, de cunho religioso voltado para o mundo editorial de livros didáticos e para-didáticos percorreu um longo caminho até os dias de hoje, com fracassos e sucessos permeando sua rota de internacionalização.

Comparando-o aos conceitos expressos no referencial teórico quanto à internacionalização apresentado, o Grupo EURO, pode ser classificado como:

Tipo de Organização	- De internacionalização indireta em vários países de língua espanhola por meio de representantes ou por exportação. - De internacionalização direta, via suas subsidiárias no Chile, México, Argentina e Brasil
Postura	- altamente etnocêntrica, inicialmente por se dirigir a países de língua espanhola, com linha editorial pré-definida. - passando para postura policêntrica com aceitação de autores dos países das subsidiárias. - Normas, orientações e filosofia religiosa são primazia da matriz
Modelo	- por agir em vários países ora como exportador, ora com subsidiárias, possui as características de empresas multinacional, global e internacional. - transfere conhecimentos e habilidades e implanta novos estabelecimentos
Departamentalização	- Matriz possui forma híbrida por funcionalidade, por processos e por região geográfica. - Subsidiária possui forma por processo

Para concluir este trabalho do Grupo EURO, pode-se inferir que o processo de internacionalização é ainda um desafio ao mundo da Administração, exigindo mais estudos a respeito.

Os elementos estratégicos e de departamentalização que determinam a forma de operacionalização da empresa são fortes variáveis intervenientes que devem compor os estudos nessa área.

O Modelo de Investigação proposto comprovou ser aplicável permitindo análises semelhantes para outras organizações.

O caso particular do Grupo EURO mostra-nos na prática as dificuldades e os caminhos para uma organização, não eliminando em si outras aplicações válidas neste processo de internacionalização das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALL, D.; McCULLOCH, W. International Business: Introduction and essentials. Fifth edition. Boston: Irwin, 1993.

BARTLETT, A.; GHOSHAL, S. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. Tradução Maria Claudia Santos. São Paulo: Makron Books, 1992.

- CARROLL, J; DAWSON, Linda; SWATMAN, Paul A. *“Using Case Studies to Build Theory: Structure and Rigour”*. 1998
- DOOLIN, B. *“Case Research in Information Systems: An alternative perspective*. New Zealand.1994
- GALBRAITH, J. *Organization Design*. EUA: Addison-Wesley, 1997.
- HEMAIS, C.A. *O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica*, 2003
- LAKATOS,E.; MARCONI M. *Metodologia Científica*. Ed. Atlas. São Paulo, 2000
- OLIVARES, J. *Estructura Organizacional en Empresas Internacionalizadas: El Caso de Uma Empresa Exitosa de Talla Mundial*. XXVIII ENANPAD Curitiba - Brasil, 2004.
- OLIVEIRA, D. *De P.R. de. Organização & Metodos: uma abordagem gerencial*. & ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- ROBBINS, S. *Organization theory: the structure and design of organizations*. EUA: Prentice-Hall, 1986.
- ROOT, F. R. *Entry Strategy for international markets*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994
- SANVICENTE, A. Z. *Empresas multinacionais: estrutura administrativa e administração financeira*. Rio de Janeiro: livros tecnicos e científicos, 1975.
- VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. *Estutura das Organizações*. São Paulo. Ed. Pioneira, 2000
- YIN, R. *“Estudo de Caso Planejamento e Métodos”*. Ed. Bookman 2001