



O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA MARINGAENSE

Jéssica Sanna Liberato (PIBIC/Fundação Araucária/UEM), Fabiane Cortez Verdu (Orientador), e-mail: fabiane.verdu@gmail.com.

Universidade Estadual de Maringá / Centro de Ciências Sociais Aplicadas / Administração / Maringá, PR.

Palavras-chave: Internacionalização, estratégia, exportação.

Resumo:

Este trabalho teve como objetivo principal descrever o processo de internacionalização da empresa Aptar. A pesquisa pode ser classificada como descriptiva-qualitativa. A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e os dados secundários foram coletados no sítio da empresa. Em seguida os dados foram analisados com o propósito de relatar o processo de internacionalização da Aptar. Sendo a Aptar uma empresa voltada a globalização, logo após atender as necessidades do mercado interno a empresa iniciou o processo de internacionalização de maneira gradual. A estratégia utilizada para adentrar no mercado externo foi a exportação direta. No decorrer do processo de internacionalização a organização encontrou fatores motivadores, recebimento de ordens do mercado internacional, oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional; facilitadores, experiências anteriores, relacionamentos interorganizacionais e funcionários qualificados; e dificultadores, legislação brasileira e carga tributária elevada, os quais serão estudados no decorrer desta pesquisa (REZENDE, 2002; ROCHA e ALMEIDA, 2006; ROCHA, 2003; HONORIO e RODRIGUEZ, 2006).

Introdução

A internacionalização ocorre por meio de procedimentos que visam ampliar os conhecimentos em operações fora do seu mercado doméstico (DIB, CARNEIRO, 2006). Importações, compra de tecnologia, exportações, franquias, investimento direto no exterior, aquisições, *joint ventures* são estratégias de internacionalização (ROCHA; ALMEIDA, 2006). As teorias de internacionalização têm como base critérios econômicos e comportamentais. A primeira abordagem busca o retorno financeiro por meio de decisões racionais, enquanto o modelo comportamental é formado por análises de



comportamento, atitude e compreensão dos responsáveis (DIB; CARNEIRO, 2006). Dentre os modelos comportamentais de internacionalização, serão analisados neste trabalho o Modelo Gradual e o das *Born Globals*. Um estudo realizado pela KPMG no Brasil identificou alto grau de interesse em investimento no país, visto que sua demanda por produtos e serviços é alta e o Brasil é considerado porta de entrada para a América do Sul. Sendo assim este estudo tem como objetivo descrever os fatores (motivadores, facilitadores e dificultadores) que influenciaram a instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá. A empresa estudada foi a Aptar Maringá.

Materiais e Métodos

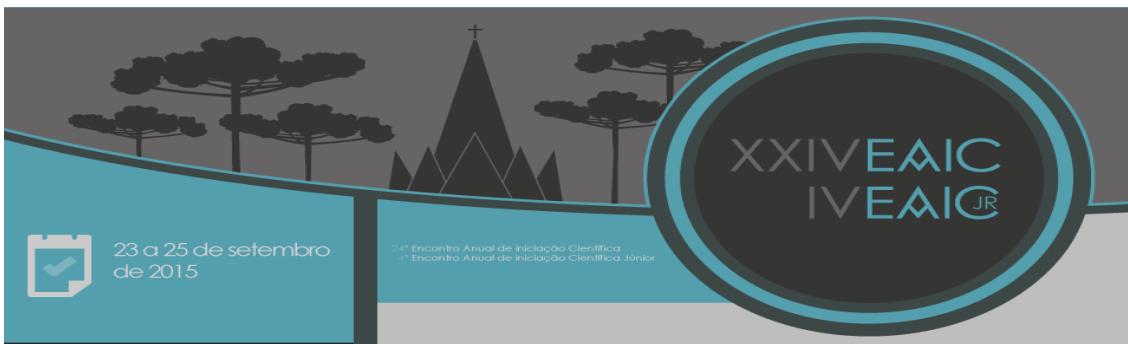
Esta pesquisa pode ser classificada como descritiva-qualitativa, cuja estratégia de pesquisa foi o estudo de caso. Os dados primários foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada e os secundários foram coletados no sítio da empresa. Foi entrevistado um gerente da empresa e a entrevista durou 1 hora e 10 minutos. A entrevista foi gravada com a permissão do entrevistado e transcrita para posterior análise. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo.

Resultados e Discussão

A Aptar Maringá iniciou as suas atividades em 1997 com o intuito de atender as necessidades do mercado interno e somente em 2012 passou a atender o mercado externo. A internacionalização ocorreu gradualmente, ou seja, um processo contínuo e progressivo de investimentos e estratégias para adentrar o mercado externo (REZENDE, 2002).

A Aptar entrou no mercado estrangeiro para atender uma necessidade da Coca Cola em relação à criação e à fabricação da tampa para o isotônico I9, o que permitiu expandir suas vendas para a Argentina, Chile, Guatemala, Equador, Peru, Colômbia e Paraguai. Ou seja, ela seguiu o cliente. Um estudo realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento apontou que algumas empresas brasileiras internacionalizam-se para seguir ou estar próximas de seus clientes para atender melhor às suas necessidades (HONORIO, 2008).

A estratégia utilizada para penetrar no mercado externo foi a exportação direta, na qual a empresa tem a autonomia sobre suas negociações e supervisiona todas as etapas da internacionalização (ROCHA, ALMEIDA 2006). O valor das exportações representa 10% do total de vendas da Aptar. A Aptar optou pela exportação direta já que a empresa possui um departamento de exportação. Possui também agentes localizados em países da América Latina que auxiliam nas vendas e na compreensão do mercado



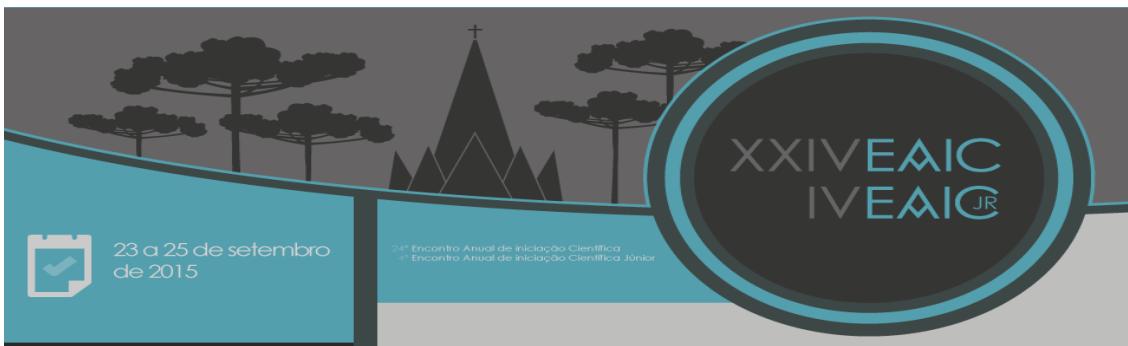
externo a ser explorado, facilitando a negociação diretamente com o consumidor final.

A função dos representantes na Aptar além de atender clientes e abrir mercados diferenciados, é estudar melhor os novos clientes para que a empresa saiba como e no que pode se diferenciar das demais corporações, entregando exatamente o que o cliente necessita.

Um dos fatores **motivadores** da instalação da Aptar em Maringá foi atender clientes globais, os quais possuíam unidades produtivas em outros países e passavam para a Aptar a necessidade de atendimento e a dificuldade com altos custos de importação. Ou seja, atender pedidos vindos do exterior. A necessidade que os clientes da Aptar encontravam em países não atendidos pela empresa gerou uma oportunidade para expandir ainda mais seu mercado de atuação. Outras vantagens foram a localização e o tamanho do país, pois o Brasil é enorme e conta com muitas empresas internacionais instaladas que a Aptar já atendia antes de vir para o Brasil, tais como a Unilever, a Heinz, a P&G e entre outras. De acordo com Leonidou (LEONIDOU, 1995 apud Honório e Rodrigues, 2006) existem estímulos que levam a empresa a se internacionalizar, no caso da Aptar o potencial de lucro extra, o recebimento de ordens do mercado internacional e oportunidade de lucro e crescimento no mercado internacional, intensificaram a vontade da empresa se instalar no Brasil.

Um dos fatores **facilitadores** da instalação da Aptar em Maringá foi a existência de relacionamentos com clientes, devido a contratos, pedidos e fidelidade dos clientes em comprar exclusivamente da Aptar, por preço e pela qualidade. Para Rezende (2002) estes relacionamentos interorganizacionais (clientes e fornecedores) fazem com que a empresa adquira mais recursos e conhecimentos de mercado. Outro fator facilitador foi a possibilidade de obter as tecnologias de produção adequada no país de destino. Como seus fornecedores são globais não houve problemas para a compra de novos equipamentos ou insumos. A mão de obra qualificada em Maringá foi outro facilitador, uma vez que a empresa adquirida possuía funcionários aptos para trabalhar com o maquinário. Estes fatores ajudaram a deixar o processo menos complexo e difícil para a empresa.

Um dos fatores **dificultadores** da instalação da Aptar em Maringá foi à legislação brasileira. A diferença entre os padrões norte-americanos e europeus em contraste com as normas brasileiras dificulta a compreensão da legislação, na qual há um custo maior para não ocorrer penalizações por multas. A carga tributária elevada no Brasil também é um dificultador desse processo, aumentando os custos e em consequência os preços.



Conclusões

Este trabalho teve objetivo principal descrever os fatores (motivadores, facilitadores e dificultadores) que influenciaram a instalação de uma empresa de capital estrangeiro em Maringá. Para a entrada em novos mercados a Aptar utilizou o método de exportação direta, caracterizada pela autonomia perante suas negociações e pelo maior comprometimento da empresa, supervisionando todas as etapas necessárias. A empresa trabalha com agentes no exterior para ampliar o número de clientes e possibilitar a negociação direta com esse cliente. Os fatores **motivadores** que influenciaram sua instalação foram os pedidos vindos do mercado externo e o potencial de lucro extra. Abrir uma unidade no Brasil foi considerado uma oportunidade lucrativa. O mercado internacional mostrou um enorme interesse pelos produtos de alta tecnologia e qualidade oferecidos pela Aptar. Os fatores **facilitadores** decorrem das experiências e conhecimentos anteriores, dos relacionamentos com clientes e fornecedores, além dos funcionários qualificados. Os fatores **dificultadores** são a legislação brasileira e a alta carga tributária. No geral houve mais fatores positivos do que negativos para a instalação da Aptar, e Maringá apresentou vantagens, tais como mão de obra qualificada, novos clientes no Paraná e uma indústria que foi comprada para dar início às atividades.

Agradecimentos

À Fundação Araucária pela Bolsa de Iniciação Científica.

Referências

- ALMEIDA, V.M.C.; ROCHA, A.M.C. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacionais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- DIB, L.A.; CARNEIRO, J.M.T. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. In: XXX ENANPAD, 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.
- HONORIO, L.C. A internacionalização de empresas brasileiras em uma perspectiva motivacional. **RAM**, SP. v.9, n.2, p.128-151, abr. 2008. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712008000200007&lng=en&nrm=iso. Acesso em 17 jun. 2015.
- HONÓRIO, L.; RODRIGUES, S.B. Aspectos motivacionais e estratégicos na internacionalização de empresas brasileiras. **RAE**, v.46, p. 86-98, 2006.
- REZENDE, S. F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. **RAUSP**, São Paulo, v. 37, n. 1, p. 39-48, 2002.